

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**ИНВЕСТИЦИОННЫЕ СЦЕНАРИИ БИЗНЕС-ПЛАНА ПО ОТКРЫТИЮ  
КНИЖНОГО МАГАЗИНА**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
очной формы обучения, группы 05001421  
Доброносовой Марины Юрьевны

Научный руководитель:  
к.э.н., доцент  
Герасименко О.А.

БЕЛГОРОД 2018

## Оглавление

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1 Теоретические основы инвестиционных сценариев</b> .....	7
1.1 Инвестиции и их особенности в разработке бизнес-плана .....	7
1.2 Сценарии региональных инвестиционных стратегий .....	16
<b>Глава 2 Анализ сценариев развития бизнес-плана книжного магазина</b> ..	23
2.1 Резюме бизнес-плана, обоснование актуальности выбранной бизнес-идеи .....	23
2.2 Экономическая и финансовая оценка эффективности проекта .....	38
2.3 Сравнительный анализ результатов инвестиционных сценариев бизнес-плана .....	47
<b>Заключение</b> .....	62
<b>Список литературы</b> .....	65

## Введение

**Актуальность темы исследования** обусловлена тем, что в стране создаются благоприятные условия для открытия своего дела, однако, несмотря на наличия интересных и новых идей собственного бизнеса, люди не знают, где взять средства для реализации замысла. Разумеется, всегда можно продать интересную идею тем, у кого есть возможность ее запустить. Однако в современном обществе большинство людей стремятся стать предпринимателем, поэтому и поставлена задача с поиском средств для старта бизнеса. Если речь идет о реализации небольшого бизнеса, то предприниматель может обойтись собственными денежными средствами. Проекты больших масштабов требуют более высоких начальных затрат и перед начинающим бизнесменом становится вопрос поиска этих средств. Для устранения данной проблемы можно найти множество решений. В настоящее время существуют различные фонды, гранты, программы, бизнес-ангелы, которые выделяют средства для начинающих предпринимателей, растет популярность формирования стартового капитала через краудфандинговые платформы. Также можно оформить кредит в банке либо найти иные пути.

Не стоит спешить выбирать один источник финансирования. Для начала следует сделать точный расчет стартового капитала и план дальнейшего развития, поскольку это будет являться отправной точкой для предстоящей деятельности, а также даст понять инвестору стоит ли вкладывать в бизнес деньги. Но даже не это является главным.

Основной проблемой для начинающего предпринимателя является то, что нужно уметь правильно определить источники финансирования. Ведь можно взять кредит в банке, а в дальнейшем вся деятельность будет сконцентрирована на его погашения, не принося никакой прибыли, и задаст такое направление развития, при котором организация вынуждена, будет брать кредиты для погашения кредитов либо для развития других видов деятельности.

Таким образом, прежде чем идти с идеей к инвестору, стоит составить несколько инвестиционных сценариев, которые способствуют наглядному видению дальнейшего развития. Суть данных сценариев будет заключаться в том, чтобы отразить, какие источники и как поспособствуют тому, что воплощенная бизнес-идея в минимальные сроки окупиться и начнет приносить прибыль, из которой будет возможность выплачивать дивиденды инвестору, либо другие полезные свойства, оговоренные в контракте или договоре. Таким образом, начинающий предприниматель сможет как можно быстрее развить свой бизнес, чтобы в дальнейшем стать инвестором для других начинающих предпринимателей.

**Объект исследования** – процесс формирования инвестиционных сценариев бизнес-плана.

**Предмет исследования** – методические и практические положения формирования инвестиционных сценариев по открытию книжного магазина.

**Цель** – смоделировать развитие финансовых показателей при изменении инвестиционных сценариев по открытию книжного магазина.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих **задач**:

1. Исследовать теоретические аспекты инвестиций и их особенности при разработке бизнес-плана;
2. Выявить и охарактеризовать сценарии региональных инвестиционных стратегий;
3. Разработать резюме бизнес-плана, обосновать его актуальность;
4. Оценить экономическую и финансовую эффективность проекта;
5. Составить инвестиционные сценарии бизнес-плана и оценить их экономическую эффективность.

**Теоретико-методологическая основа исследования.** В качестве научной базы было привлечено несколько групп источников. Первая группа источников включает нормативную базу, регулирующую коммерческую деятельность, в том числе федеральные законы, указы и постановления:

Федеральный закон «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» [3], Федеральный закон «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» [4], Федеральный закон «О рекламе» [6], Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» [7], Указ Президента Российской Федерации «О свободе торговли» [1], Указ Президента Российской Федерации «О гарантиях права граждан на охрану здоровья при распространении рекламы», Постановление Правительства Российской Федерации «Об утверждении Порядка предоставления государственных гарантий на конкурсной основе» [8], Приказ Минэкономки РФ «Об утверждении Методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)» [12], «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов» [11]. Вторая группа источников включает литературу, посвященную исследованиям проблем составления и реализации бизнес-плана. Сюда входят работы таких авторов как Черняк В.З. [66], Байкалова А.И. [15], Жирнель Е.В. [34], Савельев Ю.В., Бронникова Т.С. [20], Барроу П. [17], Горемыкин В.А. [26], Ляпунов С.И. [45], Попов В.М., Лапыгин Д. Ю.[43], Петухова С.В. [51], Козлов А.С. [41], Филина Ф.Н. [64], Жданчиков П. А. [33], Ушаков И.И. [63] и других. В третью группу источников входят статистические, аналитические документы, экспертные оценки аналитиков на базе Internet, на основе которых производили основные расчеты и анализировали финансовые результаты деятельности.

**Эмпирическую базу исследования** составили методики разработки бизнес-плана UNIDO, EBRD, KPMG, TESIS, монографии и статьи из периодических изданий.

**Методы исследования:** в процессе исследования использовались следующие методы: сбор эмпирической информации, сравнение данных, экономический анализ, финансовые расчеты с помощью программного

продукта Project Expert, обработка данных с помощью информационных технологий, графическое и табличное представление материалов, группировка, прогнозирование, оптимизация, метод анкетирования, экспертных оценок, эвристический метод, стоимостной метод.

**Практической значимостью исследования** являются полученные в ходе исследования результаты, которые могут быть использованы в практическом применении при открытии собственного бизнеса.

**Структура выпускной квалификационной работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы.

## **Глава 1 Теоретические основы инвестиционных сценариев**

### **1.1 Инвестиции и их особенности в разработке бизнес-плана**

Свои истоки слово «инвестиции» берет из латинского языка, в дословном переводе с которого оно имеет значение «я инвестирую». В российской экономике данное понятие относительно новое, поскольку до 1991 г. его применяли преимущественно в научных трудах. В современной экономике инвестиции имеют различные определения, которые в процессе своей деятельности давали различные ученые. Борисов А.Б. в «Большом экономическом словаре» трактует инвестиции как денежные средства, целевые банковские вклады, акции и другие ценные бумаги, технологии, машины, оборудование, лицензии, интеллектуальные ценности, вкладываемые в объект предпринимательской и других видов деятельности с целью получения прибыли (дохода) и достижения положительного социального эффекта [18].

В своей работе Е. Е. Румянцева рассматривает инвестиции как фактор экономического роста страны; долгосрочный и краткосрочный вкладываемый капитал, который состоит из капиталовложений; расходы, связанные с увеличением оборотного капитала, а также расходов, требуемых для разработки инвестиционного проекта [55, с. 267].

Известные экономисты Э. Дж. Долан и Д. Е. Линдсей анализируют инвестиции на макроуровне как «прирост объема капитала, который функционирует в экономике». По мнению П. Самуэльсона чистое инвестирование – исключительно то, что подразумевает под собой увеличение реального капитала общества (здания, оборудование и иные). Эти определения ограничивают понятие инвестиций до реального капитала [37].

Другая группа экономистов рассматривает инвестиции на микроуровне. Немецкий профессор А. Зелль трактует инвестиции как «помещение денег на время в предприятие». Данной позиции следуют К. Р.

Макконнелл и С. Л. Брю. Они в данное определение инвестиций вкладывают следующее значение, что это затраты на строительство заводов, покупку станков и оборудования с длительным сроком эксплуатации и т. д.». Данная трактовка сужает понятие инвестиции и рассматривает их только в производственном инвестировании [33].

В экономической теории существует два подхода к экономической сущности инвестиций. Первый из них – затратный. Он трактует инвестиций как затраты на воспроизводство основных фондов. Второй подход – ресурсный. В его рамках ресурс представляет собой элемент инвестиций, и подразумевает финансовые средства, требующиеся для воспроизводства основных фондов. Данные подходы обладают недостатком, который заключается в недостаточном исследовании инвестиций, а также статичной характеристикой объекта анализа.

В более широкой трактовке инвестиции представляют собой вложения капитала с целью последующего его увеличения. При этом прирост капитала должен быть достаточным для того, чтобы компенсировать инвестору отказ от использования имеющихся средств на потребление в текущем периоде, вознаградить его за риск, вернуть потери от инфляции в будущем.

Любые средства, выведенные из оборота действующего предприятия и вкладываемые в новое дело, направленные на удовлетворение будущих потребностей можно отнести к понятию «инвестиции». Они призваны обеспечивать экономическую выгоду или другие блага, изменив экономические ресурсы на действующие факторы. Компаниям производителям продукции или услуги для формирования факторов производства необходимо сначала вложить средства в их приобретение или создание. И только по прошествии определенного количества времени они начнут приносить отдачу и возместят понесенные предприятием затраты, через реализацию товаров и услуг, произведенных с помощью данных факторов. Таким образом, можно сделать вывод, что для получения в



будущем благ от деятельности организации, изначально нужно вложить в дело, создать условия для благоприятной деятельности.

Данный процесс характерен для долговременных вложений средств, т.е. это вид инвестирования, выгоды от которого будут получены после продолжительного времени, относительно начала вложений.

Следовательно, инвестиции – это вложение на длительное время средств в основные факторы производства, запасы, резервы, экономические процессы и объекты [29, с. 56].

Одной из особенностей инвестиций является их разветвленная структура. Их можно разделить на материально-вещественные и денежные. Это обусловлено делением капитала на физические и денежные формы.

Материально-вещественные инвестиции подразумевают под собой [25]:

- строительство производственных и непроизводственных структур;
- модернизация технологий, которая включает в себя замену оборудования и машин;
- рост товарно-материальных запасов;
- увеличение других инвестиционных товаров, целью которых является развитие и приумножение основных средств экономики.

Исходя из своего названия денежные инвестиции подразумевают под собой денежный капитал, призванный образовывать материально-вещественные инвестиции для создания инвестиционного товара. В современной рыночной экономике основной задачей является поиск денежного капитала, который потребуется для создания товара. Это отличает понимание данного вида инвестиций в рамках централизованной экономики, где наблюдался недостаток инвестиционных товаров, и вопрос с поиском денежных средств не решал проблему расширения и обновления производства.

Вложения, направленные на производство инвестиционного продукта, его поддержание, расширение основного капитала и запасов называют валовыми инвестициями. Данные инвестиции имеют две составляющие: амортизация и чистые инвестиции. Амортизация представляет собой ресурсы, с помощью которых возможно возмещение основных средств, их ремонт, а также их возврат до предпроизводственного уровня. Вторая составляющая, а именно чистые инвестиции, подразумевает вложение капитала с последующим наращиванием основных средств путем строительства сооружений, модернизации производственного оборудования и мощностей [58].

Инвестировать можно не только в наращивания основных средств, а также в человеческий капитал. Такого рода инвестиции предполагают вложение средств в социально-культурную сферу, которая представлена такими отраслями как наука, культура, спорт, здравоохранение, охрана окружающей среды, безопасность труда и другими. Делается это с целью совершенствовать применяемые техники и технологии, создать инновации, которые поспособствуют духовному развитию человека, совершенствование его личности, росту интеллектуального и творческого потенциала, укреплению здоровья и продлению жизни.

Реальные инвестиции – увеличение средств производства, материально-вещественных ценностей (инвестиции в основной капитал), т.е. вложения в те виды экономической деятельности, которые обеспечат наращивание реального капитала [35, с. 63].

Следующий вид инвестиций – финансовые инвестиции, подразумевает под собой вложение средств в акции, облигации, векселя и другие ценные бумаги. Такое инвестирование не способствует наращиванию реального капитала, но приносит прибыль за счет изменения цены на акции и спекуляции. От покупки ценных бумаг в компании не создается физический капитал. Однако если деньги, полученные от продажи акций, будут вложены в основные средства, модернизацию производственных мощностей, то такие

финансовые инвестиции превратятся в реальные. Важно понимать какую цель преследует компания, которая продает или покупает ценные бумаги, например акции. Это может быть обусловлено желанием получить спекулятивную прибыль либо это могут быть финансовые инвестиции, направленные на увеличение реального капитала.

Финансовые инвестиции разделяют на прямые и портфельные [65].

Прямые инвестиции предполагают вложение средств в уставной капитал хозяйствующего субъекта, покупка акций с целью получения дивидендов и права голоса в процессе управления обществом. Прямые инвестиции, которые дают своему инвестору при покупке контрольного пакета акций (более половины акций компании) право контроля, называются контролирующими. Если же количество акций меньше половины голосующих, то такие прямые инвестиции называются неконтролирующими.

Портфельные инвестиции подразумевают покупку акций различных компаний, для диверсификации риска и повышения дохода.

Инвестиции, имеющие высокий уровень риска, называются рисковыми или венчурным капиталом. Чаще всего инвестиции приобретают такой статус, когда инвестиционные проекты связаны с новыми сферами деятельности. Чтобы уменьшить или избежать риск капиталы вкладчиков объединяют в фонды венчурного капитала.

Поскольку инвестиции – это вложение средств на определенный срок, то в экономической теории принято разделять инвестиции на краткосрочные и долгосрочные. Краткосрочные инвестиции – это вложения денег в бизнес, сроком от месяца до года. В данный период происходит изымание средств с целью в будущем получить от них прибыль либо другой положительный эффект. Долгосрочные инвестиции – вложения денег в бизнес, сроком от трех лет и более. Данные вложение принесут прибыль или другой положительный эффект после продолжительного периода времени.

Для следующей классификации имеет значение, кто вкладывает деньги. Здесь выделяют государственные, частные и иностранные инвестиции [57].

Государственные инвестиции – вложения, с целью развития экономики страны, которые формируются из государственных источников финансирования. Могут быть бюджетными (средства из федеральных и местных бюджетов) и внебюджетными (другие источники финансирования). Средства, отвлеченные из компаний, принадлежащих бизнесменам или населению, называют частными инвестициями. Иностранные инвестиции – вложение средств зарубежными инвесторами. Могут быть государственными (инвестиции из государственных источников финансирования в экономику другой страны) и частными (инвестирование частным лицом, не являющимся резидентом страны).

Подготовка и анализ инвестиций в реальные активы напрямую связано с тем, какого рода эти инвестиции, т.е. какая из существующих перед предпринимателем задач будет решаться с их помощью. С данной точки зрения все существующие разновидности инвестиций делятся на следующие основные группы [60]:

- «вынужденные инвестиции», необходимы для выполнения законодательных норм по охране окружающей среды, охраны труда, безопасности продуктов (услуг) либо иных условий деятельности;
- инвестиции для повышения эффективности, цель которых – создание условий для снижения расходов организации за счет замены оборудования, обучения персонала или перемещения производственных мощностей в регионы с более благоприятными условиями производства;
- инвестиции в расширение действующего производства. Цель – рост возможностей выпуска продуктов (оказания услуг) для ранее сформировавшихся рынков;
- инвестиции в создания новых производств, которые обеспечат либо создание новых компаний, которые будут заниматься производством ранее не выпускаемой предприятием продукты (либо оказывать новый тип услуг),

либо выход предприятия на новые рынки с уже выпускавшимися ранее товарами;

- инвестиции в исследования и инновации.

Инвестиции в реальные активы можно также продемонстрировать с позиции взаимозависимости [61]:

- независимые инвестиции, реализуемые независимо друг от друга, т.е. выбор одного инвестиционного проекта не исключает также выбор какого-либо другого;

- альтернативные инвестиции предполагают, что выбор одной из них будет исключать другую. Такие инвестиционные проекты являются взаимоисключаемыми;

- последовательные инвестиции, обусловленные тем, что крупные инвестиции (в завод или оборудование) обычно влекут за собой последующие капиталовложения в течение нескольких лет, что следует учесть при принятии инвестиционного решения.

Главной экономической целью управления является создание и увеличение рыночной стоимости (ценности) предприятия, и инвестиции следует оценивать с точки зрения их влияния на рыночную стоимость предприятия.

Инвестиции тесно связаны со сбережениями. Которые представлены в виде накопления средств государством, предприятием или населением. Накопления являются для государства основным инвестиционным источником, поскольку это та часть дохода не расходуется на текущие потребности. Сбережения в организации представлены в виде нераспределенной прибыли. А вот установить связь между накоплениями населения и производственными инвестициями гораздо сложнее. Государство вынуждено производить инвестиции из сбережений государственного бюджета, для компаний это является неотъемлемой частью деятельности — вложение полученных средств в дальнейшее развитие.

Сбережения население в прямом смысле производственными инвестициями не являются, но могут стать таковыми в случае, когда люди открывают в банках вклады. После размещения накопления населения на счетах в банках, те могут становиться реальными или финансовыми инвестициями, которые задействованы в производстве или в наращивании реального капитала [59].

Таким образом, можно сделать вывод, что любые накопления в определенный период времени могут стать инвестициями. В некоторых научных трудах авторы могут принимать данные понятия за равносильные.

Рассмотрим три основных категории потребителей инвестиционных ресурсов. К ним относится государство, организации/предприниматели и население, которое представлено домашними хозяйствами.

В настоящее время с государства снята необходимость вкладывать капитал в производство, что в некой мере противоречит условиям рыночной экономики и является характерной чертой централизованной экономики. Однако, несмотря на это, государство все еще обязано инвестировать в социальную сферу и в военно-промышленный комплекс. И в связи с принятием на государственном уровне таких мероприятий как налоговые каникулы для начинающих предпринимателей, отчисления в бюджеты значительно сократили, что в дальнейшем может привести к кризису. В связи с этим государство старается привлечь иностранные инвестиции для покрытия своих бюджетных расходов, что влечет за собой рост внешнего долга страны. Инвестиционная политика государства должна быть направлена на распределение инвестиций в реальный сектор, на развитие производства, что будет способствовать росту экономики.

При разработке бизнес-плана и составлении бюджета проекта, команда-разработчиков оценивает все возможные варианты инвестиций. Из всех перечисленных выше видов вложений для бизнес-проектов характерны следующие виды инвестиций: денежные, реальные, материально-вещественные, государственные и частные.

Денежные инвестиции в данном случае могут быть представлены в своей обычной форме – выделение собственных или заемных средств, которые в первую очередь будут направлены на запуск проекта. Данные инвестиции представляют собой стартовый капитал. На прибыль или иную отдачу от данных вложений не стоит рассчитывать раньше, чем через год. Обычно проектам средних масштабов чтобы окупить требуется период от года до двух. И только после этого можно полагаться на получение благ [52].

Реальные инвестиции характерны больше для бизнес-планов, которые составляются для уже функционирующего предприятия, и направлены, например, на увеличение производственных мощностей или их модернизацию. Зачастую данный вид инвестиций присущ бизнес-планам направлен на расширение производства. Такая же роль в разработке бизнес-планов отведена и материально-вещественным инвестициям.

Государственные инвестиции очень часто используются при разработке бизнес-планов для различных сфер деятельности. Их популярность обусловлена тем, что данные инвестиции представлены в виде денежных средств, которые зачастую не требуют возврата и не приносят прибыли. Это такие виды инвестиций как программы помощи в развитии молодым предпринимателям, субсидии, помощь фондов, а также различные конкурсы и гранты, которые требуют от предпринимателя только отчетности о том, как были потрачены денежные средства [13].

С частными инвестициями в данном случае немного сложнее, поскольку, отлучая из собственного производства средства, бизнесмены стремятся как можно быстрее получить прибыль. Поэтому при разработке бизнес-плана нужно трезво оценивать свои силы.

Исходы из всего вышеизложенного можно сделать следующий вывод. Несмотря на разнообразие видов инвестиций и их влияния на дальнейшую деятельность организации, при разработке бизнес-плана основное внимание уделяется инвестициям в виде денежных средств как государственных, так и

частных. При дальнейшем рассмотрении различных сценариев инвестирования данным видам инвестиций будет уделено большее внимание.

## **1.2 Сценарии региональных инвестиционных стратегий**

Сценарный анализ в широком понимании представляет собой инструмент стратегического планирования или управления. Его суть заключается в поиске такого набора благоприятных событий, которые способствовали бы достижению поставленных перед организацией целей. В данном случае сценарии являются альтернативой линейному планированию, которое зачастую бывает неточным или неэффективным, поскольку не учитывает возможности экономической нестабильности. Сценарии же направлены на то, чтобы учитывать все возможные события, которые могут происходить во внутренней и внешней среде, а также их влияние на деятельность компании.

В рамках рассматриваемой темы, а именно инвестиционных сценариев бизнес-плана, сценарный анализ направлен на поиск оптимального выбора источников финансирования проекта. Данные сценарии составляются для проекта с целью [67, с. 382]:

- определения издержек проекта (производственных и инвестиционных);
- оценить привлекательность проекта для инвестора;
- оценить риски инвестиций;
- обосновать целесообразность задействования в проекте инвесторов;
- выявить финансовую состоятельность компании.

Для того чтобы понять, какие инвестиции станут самыми эффективными для проекта, следует провести их оценку. Она подразделяется на два направления: коммерческая и бюджетная эффективность.



Процесс оценки коммерческой эффективности делится на два этапа. На первом этапе производится расчет следующих показателей: чистый дисконтированный доход и период окупаемости. Второй этап предполагает анализ эффективности участия в проекте инвесторов. Также на данном этапе происходит формирование состава участников и составление схем финансирования проекта. При оценке бюджетной эффективности отражаются финансовые последствия реализации проекта федеральным или региональным бюджетом (в случае их задействования), производится оценка социальных последствий. Оценка эффективности осуществляется с целью обоснования привлечения стейкхолдеров.

Процесс формирования стратегии финансирования включает следующие задачи [22]:

- определение источников финансирования, возможных инвесторов и путей их привлечения для участия в проекте;
- обоснование выбранной схемы финансирования, выявление результатов от ее реализации;
- формирование плана годовых финансовых издержек;
- вычисление сводного потока денег, необходимых для финансирования затрат проекта, в том числе и предоставляемые банком займы.

Оформление результатов оценки инвестиционных сценариев в бизнес-плане не является жестко регламентированным.

Для того, чтобы обосновать коммерческую эффективность бизнес-плана следует сформулировать финансовый план. Он необходим для определения будущих доходов от продаж и прибыли за установленный период (квартал, полугодие, год) в зависимости от выбранной финансовой стратегии. Финансовый план направлен на то, чтобы определить сколько инвестиций потребуется для реализации проекта в рассматриваемый период. Также данный план способен выявить общий потенциал бизнеса. Если речь

идет об открытии нового бизнеса, то данный раздел бизнес-плана будет представлен в виде расписания по финансированию, потому что любые финансовые показатели будут иметь прогнозный характер. Финансовый план способствует наглядному видению того, сможет ли предприятие обеспечивать поступление денежных средств в том объеме, которого будет достаточно для запуска бизнеса и его выхода на самофинансирование. В плане указываются затраты, отнесенные на покупку оборудования, оплату аренды или приобретение нужных помещений, уплату налогов, затраты по возврату банковских займов. Также должны быть представлены расчеты планируемой прибыли, денежных потоков и источники финансирования бизнес-плана. Сумму отчислений в органы налоговой службы должны производиться исходя из выбранной компанией системы налогообложения. Для каждого вида организации предусмотрены свои системы и ставки по налогам. Индивидуальные предприниматели, в соответствии с выбранным ими видом деятельности, могут находиться на различных системах налогообложения (некоторые ставки могут варьироваться в зависимости от региона России) [16].

Финансовый план разрабатывается с целью определения эффективности от реализации бизнес-идеи и включает в себя следующие расчеты: прогноз прибыли и убытков, cash-flow, анализ безубыточности, балансовый план, источники финансирования и другие.

Данный план необходим для подробного описания потребности в денежных средствах, возможных источниках их получения и распределения ответственности по возврату банковских займов или других заемных средств.

На основании данных финансового плана определяются источники и формы финансирования проекта. Источниками могут служить: собственные средства предпринимателя, заемные средства и привлеченные средства.

Если во время составления бизнес-плана уже были заключены какие-либо договоры, то их следует отобразить в соответствующем разделе бизнес-плана. Также следует рассмотреть вариант финансирования из

государственных или муниципальных образований. Перечень реализуемых программ – это доступная информация, предоставляемая на сайтах органов исполнительной власти. Для возможных иностранных инвесторов. В предложении, разрабатываемом для таких инвесторов, стоит указать сколько денег нам понадобится, на какой период и для чего.

Перечень источников, формы финансирования, процентная ставка по кредиту, периоды начисления процентов и другие аспекты инвестирования должны быть отображены в бизнес-плане в форме таблицы, где определялось соотношение собственных и заемных средств, проводится расшифровка средств по целям использования, устанавливается крайний срок возврата заемных средств. В расчет также можно заложить запас средств, чтобы обеспечить дополнительную надежность проекта [46].

Прежде чем начать составление инвестиционных сценарием следует изучить существующие варианты получения денежных средств от государства или частных лиц. Сценарии региональных инвестиционных стратегий условно можно поделить на традиционные и специфические источники финансирования. В проекте могут варьироваться возможные источники финансирования. Рассмотрим детальней традиционные источники финансирования.

Самый первый и популярный источник финансирования – это собственные средства или накопления. Почему данному методу отдают предпочтение? Начнем с того, что предприниматель не перед кем не отвечает за распределение и использование средств, распоряжаясь ими на свое усмотрение и не несет ни перед кем ответственности в случае, если бизнес «прогорит». Однако данный источник финансирования возможен при реализации небольших проектов, поскольку среднестатистический предприниматель, стартовый капитал которого больше миллиона рублей вряд ли способен развивать свой бизнес за счет самофинансирования. Поэтому следующим популярным источником являются займы у близких, поскольку их почти можно приравнять к собственному капиталу. Несмотря

на то, что в последствии придется возвращать взятую сумму, на нее не начисляются проценты по выплате и нет ограничивающих по времени рамок. Таким образом, можно взять требующуюся сумму и в дальнейшем, когда бизнес станет приносить прибыль, покрывающую все расходы, постепенно можно будет вернуть средства.

Следующий источник финансирования – это инвестор или бизнес-ангел. Подготовив финансовый план и предложение, предприниматель начинает искать бизнесменов или же компании, которые могли бы заинтересоваться в реализации проекта. Прежде чем идти к инвестору за помощью, стоит проконсультироваться со специалистами в данной сфере, чтобы здраво оценивать свой потенциал. В настоящее время существует множество платформ в интернете, ярмарок, которые способствуют начинающему предпринимателю в поиске инвестора, а инвестору – в поиске интересных идей. Самое главное – обосновать инвестору, что ваша идея актуальна и будет пользоваться спросом на рынке. Начать реализовывать свой бизнес можно с малых масштабов, открыв, например, небольшую точку продажи, и когда она начнет пользоваться популярностью начинать наращивать масштабы. Такой вариант развития будет самым оптимальным, поскольку на начальном этапе потребует не таких больших затрат и позволит инвестору получать прибыль, и если все сложится, то он сможет помочь в дальнейшем развитии бизнеса [56].

Не стоит забывать и о поддержке малого и среднего бизнеса со стороны государства. На основании действующего Федерального закона от 24.07.2007г. №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» [5] со стороны государства осуществляется поддержка в развитии малого и среднего бизнеса. Государство в соответствии с данным законом может осуществлять финансовую, имущественную, информационную, консультационную и другие виды поддержек. Из государственных и муниципальных бюджетов выделяются средства для начинающих предпринимателей (гранды), существует ряд

программ, которые также направлены на финансовую поддержку, выделяются субсидии и бюджетные инвестиции, может осуществляться помощь при оформлении документов на открытие индивидуального предприятия или организации другой правовой формы. Также государство может помочь с погашением процентов по кредиту. От предпринимателей в данном случае требуется бизнес-план со всеми расчетами, а в дальнейшем отчетность по использованию выделенных средств.

Еще один источник, на основе которого можно разрабатывать инвестиционный сценарий, – это кредит в банке. Данный вид финансирования является довольно популярным, но не самым сбалансированным в том смысле, что первые годы после запуска бизнеса деятельность будет сконцентрирована на погашении кредита и начисленных процентов. Помимо составленного бизнес-плана при получении кредита потребуется оформить пакет документов, без которого не один банк не сможет выдать денежные средства. Данный процесс может занять время. В различных банках существует множество предложений по кредитам. В среднем ставка по кредитованию составляет от 10% до 20% годовых. Также в соответствии с условиями кредитования предприниматель часто отвечает своим имуществом по долгам [68].

В настоящее время приобретает популярность такой источник финансирования, как краудфандинговая платформа. Данная платформа – это сайт, через который каждый желающий может получить поддержку в развитии своего дела от простых людей. На сайт выставляется проект, который нужно прорекламировать как можно лучше для привлечения к нему внимания. Устанавливается нужная для сбора сумма и сроки, за которые она должна быть собрана. Взамен на финансовую поддержку предприниматель может пообещать подарить небольшой сувенир, в случае если проект соберет нужную сумму денег и перейдет на стадию реализации [36].

Поскольку проект по открытию книжного магазина будет реализовываться в Москве, то рассмотрим специфические возможные

региональные источники финансирования, которые могут лечь в основу формирования инвестиционных сценариев.

Ежегодно из бюджета страны на развитие малого и среднего бизнеса выделяют средства. Можно оформить заявку на участие в гранте, претендовать на который могут молодые предприниматели, возрастом до 32 лет. Сумма гранта варьируется и максимально может достигать 500 000 рублей. Также центр занятости в Москве и Московской области выделяет субсидии в размере 60 000 рублей на развитие индивидуального предпринимательства, с возможным дополнительным финансированием в размере 60 000 рублей за человека, при трудоустройстве безработных граждан. Также муниципальные власти предусматривают выделение до 600 000 рублей для начинающего предпринимателя в Москве, а то время как в регионе данная сумма составляет до 300 000 рублей [30].

Фонд микрофинансирования, в содействии с Центром развития предпринимательства в Москве и Московской области, выделяет средства предпринимателям, зарегистрировавшим свою деятельность данным регионе, в размере от 100 000 до 1 000 000 рублей со ставкой от 8% до 12% годовых, что является более выгодным по сравнению с займами (кредитами), предоставляемыми в банках [24].

Также в Москве, на базе ведущих ВУЗов страны, находятся бизнес-инкубаторы, например, бизнес-инкубатор МГУ или РЭУ им. Плеханова, обратившись в которые и пройдя отбор, можно получить необходимые инвестиции для реализации проекта.

Таким образом, помимо существующих традиционных источников, в регионах есть свои варианты поиска финансов для реализации собственного дела. Все эти варианты получения стартового капитала могут лечь в основу составления инвестиционных сценарием бизнес-плана по открытию книжного магазина.

## **Глава 2 Анализ сценариев развития бизнес-плана книжного магазина**

### **2.1 Резюме бизнес-плана, обоснование актуальности выбранной бизнес-идеи**

**Название:** книжный магазин «StoryBook».

**Структура бизнеса:** Индивидуальный предприниматель.

**Место нахождения:** г. Москва, ул. Тверская 9.

**Дата начала бизнеса:** 23.04.2019.

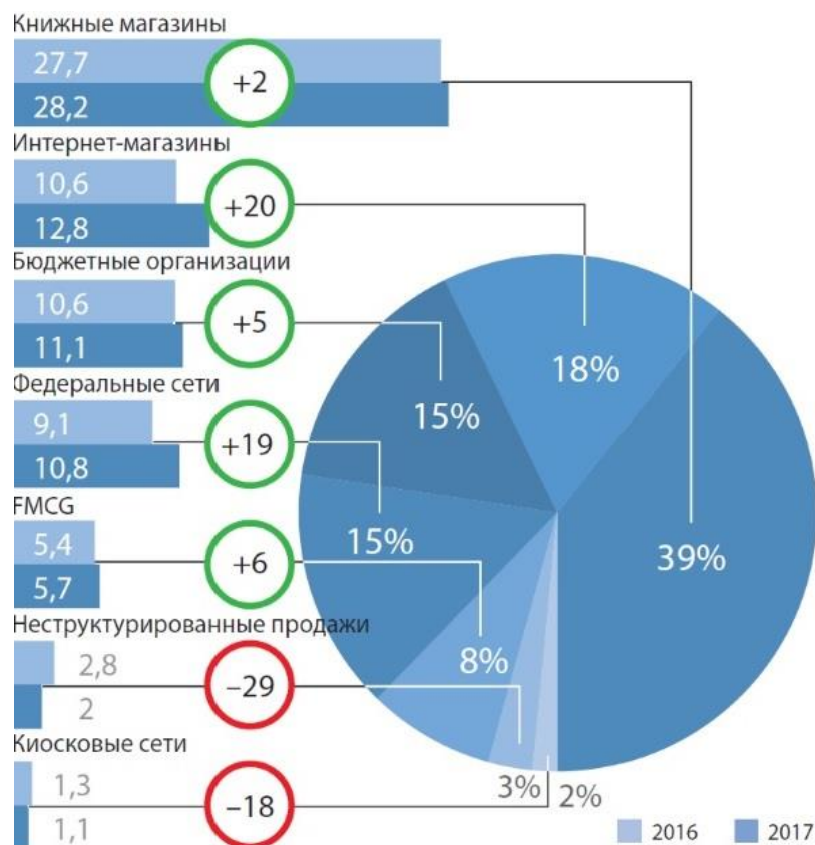
**Владелец:** Доброносова М.Ю.

**Продукт/услуга:** продажа книжной продукции.

Книги являются универсальным товаром, поскольку практически большинство потребителей читают различного рода литературу. В настоящее время на территории РФ много начинающих талантливых писателей, которые не имеют возможности реализовать свой авторский продукт из-за большой конкуренции. Многие литературные конкурсы закрываются или теряют своих спонсоров, что сокращает возможности начинающих писателей войти на рынок. Магазины, специализирующиеся на литературе, в основном отдают предпочтение раскрученным авторам или классическим произведениям, на которые всегда есть спрос. Книжный магазин «StoryBook» будет ориентирован именно на литературу неизвестных авторов, будет способствовать им в завоевании аудитории и становлении своего авторского имени. Это станет толчком для развития новых талантов, повышению образованности и занятости населения на территории РФ.

Несмотря на бытующее мнение о том, что люди меньше стали читать и переключились на визуальные и иные технологичные разновидности культурной продукции, чтение книг в России остается пока одной из самых популярных форм проведения досуга. Вообще не читают книг лишь около трети жителей страны, и в течение последнего десятилетия этот показатель практически не меняется. Реже всего читают книги люди с начальным

образованием, пожилые (старше 60 лет) и жители сел. Достаточно очевидны и социально-демографические параметры группы наиболее активных читателей: это жители мегаполисов молодого и среднего возраста, с высшим образованием. Среди читателей книг традиционно велика доля женщин – около двух третей [39].



**Рисунок 2.1.1 – Динамика каналов продаж по данным «Эксмо–АСТ»**

В 2015 и в начале 2016 года было для отечественной книжной индустрии серьезным испытанием. Резко сократилось количество выпускаемой продукции, что в свою очередь привело к снижению объемов рынка сбыта. Однако во второй половине 2016 года ситуацию приняла другую сторону и Российской книжной палатой были отмечены следующие тенденции роста: по сравнению с 2015 годом количество новых выпущенных книг и брошюр выросло на 117076 экземпляра, что в процентном соотношении составляет 3,7%. Но если брать значение выпущенных за 2015 и 2016 год книг (тиражей), то их количество сократилось на 2,9%. В 2016 году данный показатель составил 446,3 млн. экземпляров. Если



рассматривать более длительный период, то с 2008 по 2016 годы тираж выпуска одной книги в среднем сократился на 29%, а объем реализации экземпляра снизился на 16,7%.

Несмотря на то, что 2016 год был полон различных кризисных моментов и нехваткой оборотных средств в издательской системе Российской Федерации, число новых издательств, а также издательств, которые активно вели свою деятельность в течении года, увеличилось. По данным Российской книжной палаты в 2016 на территории России действовало 5399 издательств. Такие данные были составлены с учетом того факта, что при выпуске тиража одной новой книги, издательство обязано направить один экземпляр в Российскую книжную палату для пополнения книжного фонда страны [54].

Но, несмотря на такие положительные тенденции, отмечается, что общий оборот книжной продукции сократился на 2,7%. Данная негативная динамика является следствием сокращения бюджетных закупок и серьезным сокращением сегмента неструктурированных продаж. Стоит отметить, что в 2016 году темпы прироста цифровых книг остались на прежнем уровне, однако это не позволило компенсировать понесенные потери от продаж бумажных экземпляров. В общем числе уровень продаж книг, в том числе и электронных, сократился на 1,56% в 2016 году.

Важным событием, оказавшим поддержку книжной отрасли России, стало провозглашение 2015 года Годом литературы. Проблемы данной отрасли стали иметь большее значение, их стали обсуждать на общероссийском уровне. В 2016 году было издано распоряжение Правительства России от 06.02.2016г. № 173-р «О преобразовании организационного комитета по проведению в Российской Федерации Года литературы» согласно с которым было принято решение изменить Организационный комитет Года литературы в Организационный комитет по поддержке литературы, книгоиздания и чтения в Российской Федерации, во

главе которого стал председатель Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации VI созыва С.Е. Нарышкин [9].

Данным комитетом были внесены несколько проектов по продвижению книжной индустрии. Самыми важными из них стал фестиваль «Красная площадь» (проводится в начале июня каждого года, начиная с 2016). Данный фестиваль позволил собрать почти 400 ведущих издательств из различных регионов России, которые в свою очередь представили более 100 тысяч экземпляров новых книг. Еще одним направлением, в котором были проведены работы комитета, стало возрождение в Российской Федерации школы перевода литературных произведений с языков народов России на русский язык. Также были проведены мероприятия, направленные на поддержку национальных литератур народов России.

В соответствии с решением Оргкомитета по поддержке литературы, книгоиздания и чтения в 2016 году, а также во исполнение поручения Председателя Правительства Российской Федерации Д.А. Медведева от 11.06.2016 г. № ДМ-П39-3482 Роспечать с участием ведущих экспертов в области образования, культуры, литературы, издательского и библиотечного дела подготовила Концепцию Национальной программы поддержки детского и юношеского чтения в РФ. В фокусе Концепции находится подрастающее поколение читателей и факторы, оказывающие влияние на его становление в условиях современной России [47].

Кроме того, Распоряжением Правительства Российской Федерации от 29.02.2016 г. № 326-р в Российской Федерации была утверждена Стратегия государственной культурной политики. Разработана данная стратегия во исполнение Основ государственной культурной политики, утвержденных Указом Президента Российской Федерации от 24.12.2014 №808 «Об утверждении Основ государственной культурной политики» [2], и направлена на реализацию их целей и задач. В Целевые показатели реализации Стратегии государственной культурной политики входит рост по сравнению с 2014 годом объема продаж книг в России на душу населения с 3

до 7, количества книжных магазинов на 1 млн. человек – с 14,5 до 38,2, а количества специализированных объектов розничной торговли периодической печатью – с 30,1 тыс. до 50,5 тыс. объектов.

За последние два года цены на книги выросли почти на 40%. По данным журнала «Книжная индустрия», в начале 2017 года в московских книжных тратили в среднем 812 рублей, а жители других городов еще меньше – 419 рублей. Однако люди продолжают покупать книжную продукцию по такой цене. Эксперты утверждают, что интерес к книгам увеличивается, причем ко всем жанрам. Самое главное, что интерес вырос к книгам нон-фикшн – «умной» литературе первого сорта [49].



**Рисунок 2.1.2 – Сегментация российского книжного рынка по данным «Эксмо-АСТ»**

Интерес к чтению в последнее время повышается, причем не к развлекательным жанрам, а к серьезной литературе. Кризис рынок не разрушил, а помог ему. Книги – это то небольшое, что может скрасить нашу повседневную жизнь относительно недорого. Сейчас читают больше, чем три года назад.

Таблица 2.1.1 – Бизнес-модель Canvas

<b>Ключевые партнеры</b> <i>Поставщики:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Авторы литературного произведения</li><li>• Издательские дома (МИФ, Азбука, Эксмо, АСТ и др.)</li><li>• Другие книжные магазины (Лабиринт, Озон, Читай-город и др.)</li></ul> <i>Партнеры:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Рекламные агентства (Russ Outdoor, VivaKi, GroupM, Текарт и др.)</li><li>• СМИ («Читаем вместе», «Книжная индустрия», «Книжное обозрение», «Литературная жизнь Москвы» и др.)</li><li>• Социальные сети (ВКонтакте, Инстаграм, Facebook и др.)</li></ul>	<b>Ключевые действия</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Обустройство магазина</li><li>• Заключение договоров с авторами и издательствами</li><li>• Организация автограф-сессии с авторами</li><li>• Организация тематических встреч</li><li>• Разработка сайта</li><li>• Разработка рекламы</li><li>• Разработка программы скидок клиентам</li></ul>	<b>Ключевые ценности</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• У покупателей есть возможность первыми познакомиться с произведением нового автора и внести свою лепту в его дальнейшее развитие</li><li>• У покупателя есть возможность приобщиться к определенной категории людей, которые выражают свою признательность определенному автору или издательству</li><li>• Покупатель легко можете расширить свое мировоззрение</li></ul>	<b>Взаимоотношения с клиентами</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Персональные предложения постоянным клиентам;</li><li>• Послепродажное обслуживание</li><li>• Система накопительных скидок;</li><li>• Консультирование и помощь;</li><li>• Работа сайта и групп в социальных сетях.</li></ul>	<b>Сегменты потребителей:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Молодежь (16-35 лет)</li><li>• Взрослые (35-60 лет)</li><li>• Пенсионеры (60+)</li></ul> <i>По половому признаку:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Женщины: 67%</li><li>• Мужчины: 33%</li></ul>
	<b>Ключевые ресурсы</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Книги</li><li>• Блокноты</li><li>• Канцелярские товары</li><li>• Сувениры</li></ul>		<b>Каналы</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Реклама (витрины, билборды, баннеры и т.д.)</li><li>• Сравнение предложения</li><li>• Покупка в магазине</li><li>• Доставка</li><li>• Послепродажное обслуживание</li></ul>	

По данным Российской газеты, коммерческий книжный рынок в России начнет восстанавливаться в 2018 году, но сильного увеличения тиражей и количества выпущенных названий не ожидается. Основным драйвером роста выручки останется рост цен на книжную продукцию [23].

**Таблица 2.1.2 – PEST-анализ книжного рынка РФ**

Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Политика поддержки малого и среднего бизнеса</li> <li>• Государство разрабатывает программы, ориентированные на поддержку издательств, авторов и переводчиков.</li> <li>• Действует закон о защите авторского права</li> <li>• Государство содержит библиотеки и оказывает спонсорство в книжных выставках и конкурсах.</li> <li>• Наличие УСН</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спонсирование предпринимателями литературных конкурсов</li> <li>• Рост доходов населения</li> <li>• Рост количества издательств и магазинов</li> <li>• Создание новых рабочих мест</li> </ul>
Социальные факторы	Технические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тенденция к увеличению числа читающих людей</li> <li>• Возвращается мода на чтение книг</li> <li>• Набирают популярность книги нон-фикшен</li> <li>• Повышение уровня образованных людей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Популяризация электронных книг</li> <li>• Распространение произведений пиратским путем</li> <li>• Возможность продавать книги через интернет</li> </ul>

Бизнес-план описывает открытие книжного магазина на территории г. Москва. Поскольку он является «нестандартным» книжным магазином (главная направленность – продажа произведений неизвестных, начинающих авторов) и при открытии точки в большом городе появляется возможность вывести магазины данного формата на более востребованный уровень. Основными конкурентами книжного магазина «StoryBook» в г. Москве являются следующие магазины (таб 2.1.3):

**Таблица 2.1.3 – Основные конкуренты книжного магазина «StoryBook»**

Конкуренты	Доля рынка	Ценность для клиента
ТД «Москва»	13%	Имидж, цена, качество, доступность.
Республика	12%	Имидж, цена, качество.
Библио-Глобус	15%	Цена, ассортимент, доступность
Букбери	7%	Ассортимент, просторные торговые площадки.
Читай-Город	7%	Имидж, ассортимент

Данные магазины являются прямыми конкурентами, поскольку находятся в непосредственной близости к месту открытия магазина «StoreBook». Отличительной чертой ТД «Москва» является тот факт, что они имеют свое издательство и сами регулируют цены на свою продукцию.

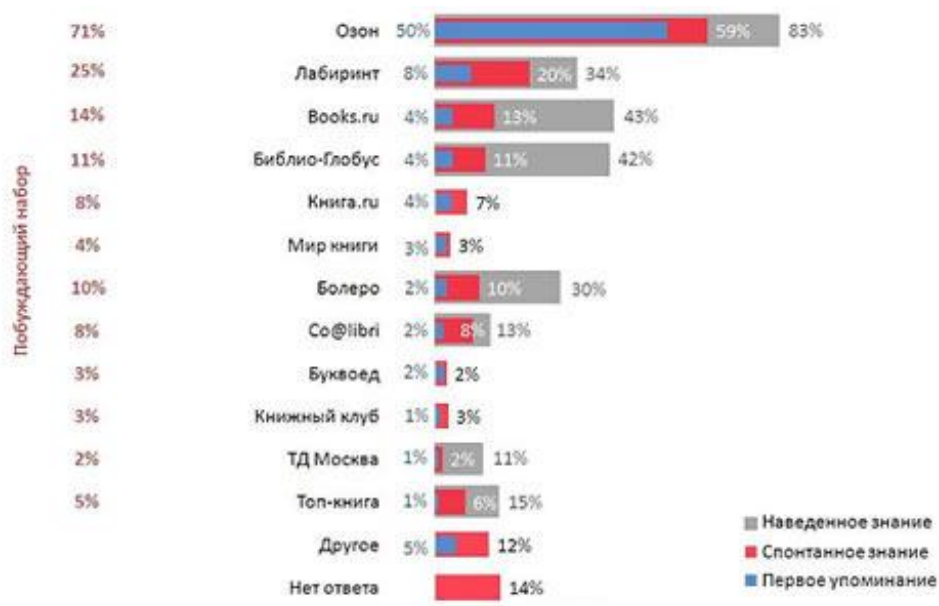
Однако, все эти магазины в своем ассортименте имеют в основном проверенные классические произведения, популярную литературу нон-фикшен и произведения известных современных авторов.

По данным компании «inFOLIO Research Group», которая проводила среди жителей Москвы опрос, была выведена следующая информация о предпочтении жителями столицы книжных магазинов (рис 2.1.3) [54].



**Рисунок 2.1.3 – Наиболее популярные книжные магазины среди жителей г. Москва**

Также существуют косвенные конкуренты, представленные интернет-магазинами. Их отличительным преимуществом является всеобщая доступность в любой точке России. Наиболее популярные интернет-магазины представлены на рисунке 2.1.4.



**Рисунок 2.1.4 – Наиболее популярные книжные интернет–магазины среди жителей г. Москва**

Схема ценообразования на книжную продукцию представлена на рисунке 2.1.5.



**Рисунок 2.1.5 – Ценообразование книжной продукции**

Исходя из данной схемы можно сделать вывод, что большую часть цены товара составляет наценка розничных сетей. В магазине «StoryBook» наценка сети будет составлять 25-30%. Данная ценовая политика будет направлена на стимулирование сбыта и привлечение внимания к произведениям начинающих авторов. Средние цены на продукцию представлены в таблице 2.1.4.

**Таблица 2.1.4 – Номенклатура и цены продукции/услуг**

№	Наименование продукции, услуг	Ед. изм.	Цена без наценки	Наценка	Итоговая цена
1.	Художественная литература (начинающий автор)	руб	250	100	350
2.	Комиксы	руб	350	150	500
3.	Классические произведения	руб	200	80	280
4.	Блокноты	руб.	150	70	220
5.	Сувениры	руб.	50	50	100

Проанализировав особенности потребительского поведения, а также социально-демографические характеристики опрошенных, специалисты компании inFOLIO выявили четыре основные группы потребителей [48]:

1. Библиофилы. Представители данной категории совершают покупку книг каждый месяц. Место совершения покупки не имеет для них особого значения. Главным критерием при выборе точки покупки для них является месторасположение магазина. Также они частые гости на различных книжных ярмарках. При выборе интернет-магазина они руководствуются специфическими характеристиками. Например наличие возможности предзаказа, доставка курьером, отслеживание заказа и другие. Библиофилы готовы отдать 500 рублей и более рублей за одну покупку, в среднем за месяц они тратят от 1 до 1,5 тысячи рублей.

2. Знатоки. Представители данной категории совершают покупки минимум один раз в месяц. При выборе магазина они обращают внимание на ассортимент, наличие продавцов-консультантов и системы скидок. При совершении покупки в интернет-магазине для них также важно получить при необходимости онлайн-консультацию, возможность сделать предзаказ, наличие возможности оплаты заказа с помощью кредитной карты. Ежемесячно они готовы отдать от 500 до 1000 рублей на покупку книг.

3. Искатели. Представители данной категории совершают покупки несколько раз в течении квартала. Для них важен ассортимент книг, наличие новой литературы. Могут потратить около 1000 рублей как при разовой покупке, так и за месяц.



4. Невключенные. Покупают книги редко. Раз-два в полгода. При выборе места покупки обращают внимание на предоставляемые в магазине услуги и ассортимент. Определенных критериев отбора интернет-магазина не имеют. Чаще всего покупки совершают в известных интернет-магазинах (Ozon, Лабиринт, Читай-Город и другие). Для них имеет значение способ оплаты и доставки товара, легкость в оформлении заказа. За одну покупку готовы отдать не более 500 рублей.

Подавляющее большинство представителей целевой аудитории (69%) покупают книги не реже одного раза в месяц, еще около трети покупателей (29%) приобретают книги раз в 2-3 месяца. В Топ-3 наиболее популярных мест покупки входят крупные книжные супермаркеты (76%), небольшие книжные магазины (57%) и интернет-магазины (46%). Стоит отметить, что около 4% московских покупателей книг получают книги посредством буккросинга.

Независимо от частоты покупки книг подавляющее большинство покупателей приобретают книги в книжных супермаркетах. Активные покупатели (с частотой покупки как минимум один раз в месяц) чаще других обращаются к интернет-магазинам (53%), а также покупают книги на книжных ярмарках (32%) и в метро (22%). Читатели, покупающие книги реже, чем раз в полгода, предпочитают книжные супермаркеты (70%) [47].

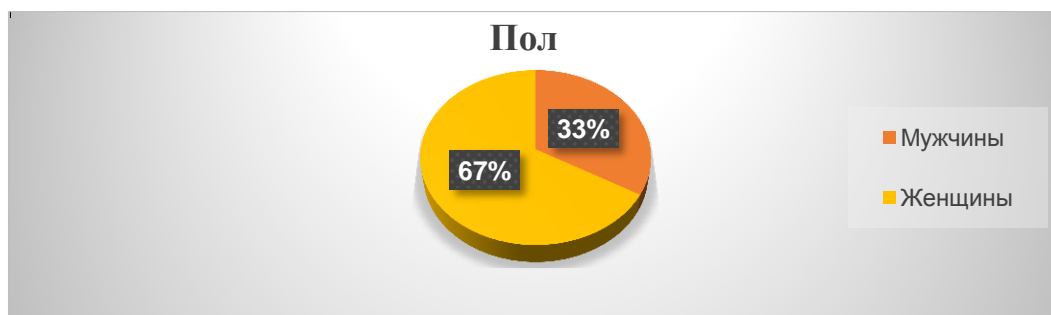
До 74% покупателей приобретают книги для домашней библиотеки, около половины – для учебы (49%) и для разового прочтения (48%). Приблизительно треть потребителей покупают книги для детей (37%), в подарок (33%) или для работы (30%). И только для 2% респондентов основным мотивом приобретения книги оказался буккросинг. Похожие тенденции наблюдаются и в выделенных сегментах покупателей книг. Так, основным мотивирующим фактором выступает покупка книги для своей библиотеки. При этом данное поведение в большей степени свойственно библиофилам (83%) и в меньшей – невключенным (51%). Для невключенных основным побуждающим мотивом является покупка книг для разового

прочтения (56%); для библиофилов – книг для детей (44%), в качестве подарка (41%), а также для работы (40%).

Для 84% респондентов основным источником получения информации о новинках на книжном рынке является интернет. Еще около 63% узнает о книжных новинках от друзей и родственников. Важно отметить, что молодежь в возрасте 16–19 лет несколько реже узнают о появлении новых книг от родственников (53%), из печатных изданий (36%), телевизионных и радиопрограмм (17%).

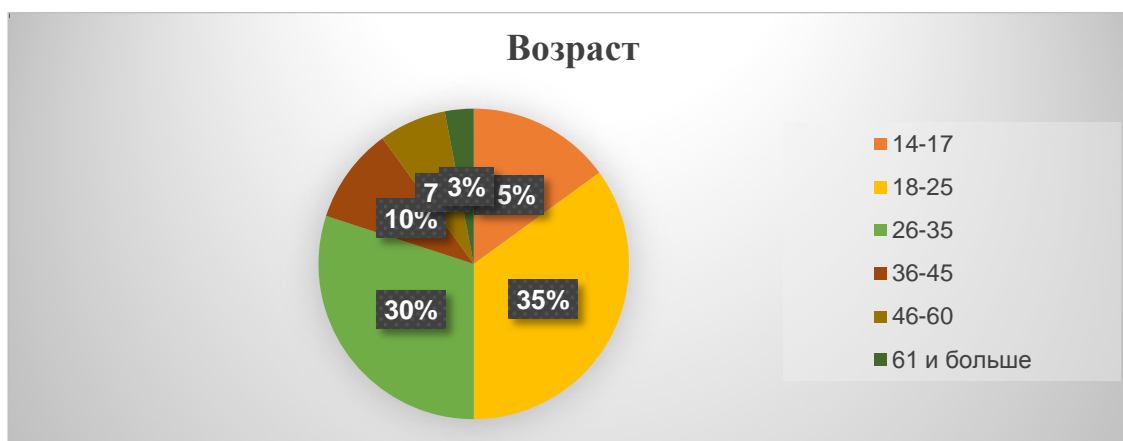
Для книжного магазина сложно определить четкие сегменты, поскольку книги читают все, но с помощью такого инструмента как наблюдение, удалось получить следующие показатели. В основном клиентами данных магазинов являются молодежь, возрастом от 16 до 35 лет, большую часть из которых составляют работающие, студенты и малая доля школьников. Они являются покупателями литературы различных жанров. Чуть реже в магазинах можно увидеть представителей еще одного сегмента – это взрослые, возрастом от 35 и до 60 лет. Большая часть из них – это работающие/безработные, в большинстве случаев родители, покупающие в основном литературу для детей и художественные произведения. И последний сегмент покупателей – пенсионеры, от 60 лет и старше. Они тоже в основном приобретают детскую литературу [49].

Сегментация по половому признаку представлена на рисунке 2.1.6.



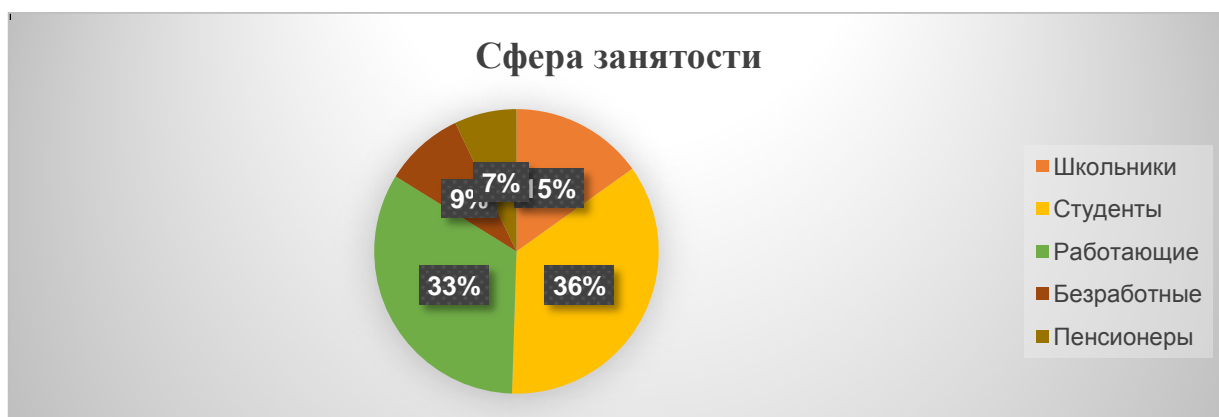
**Рисунок 2.1.6 – Сегментация пользователей по полу**

Сегментация по возрасту представлена на рисунке 2.1.7.



**Рисунок 2.1.7 – Сегментация пользователей по возрасту**

Сегментация по роду занятости представлена на рисунке 2.1.8.



**Рисунок 2.1.8 – Сегментация пользователей по сфере занятости**

### **Оценка объема/емкости рынка**

Потенциальный объем рынка (РАМ): все жители Российской федерации и стран СНГ.

Общий объем целевого рынка (ТАМ): жители Российской федерации, умеющие читать и ищущие новые произведения для своей домашней библиотек.

Доступный объем рынка (SAM): жители г. Москва.

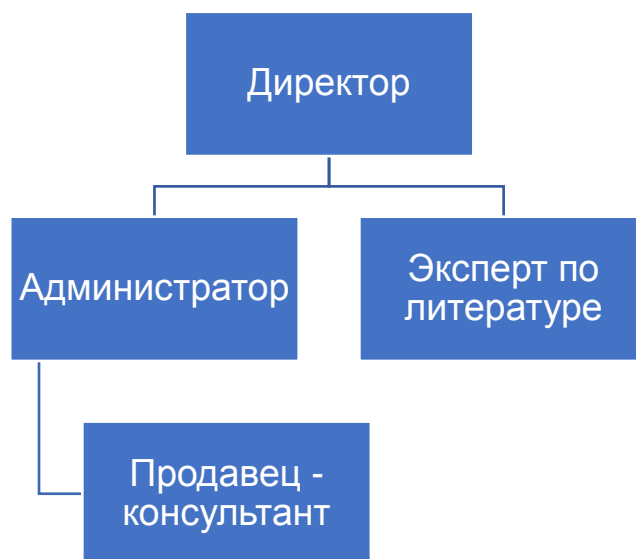
Реально достижимый объем рынка (SOM): мужчины и женщины в возрасте от 19 до 45 лет, регулярно покупающие книги, желающие разнообразить свою домашнюю библиотеку, а также те, кто стремится поддержать в своем развитии молодых авторов. Представители категории библиофилы и искатели.

**Организационный план.** Деятельность магазина «StoryBook» будет направлена на поиск талантливых авторов, содействие в их сотрудничестве с издательскими домами и помощь в продаже произведений.

**Таблица 2.1.5 – SWOT-анализ книжного магазина «StoryBook»**

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>• широкий ассортимент</li> <li>• доступность (цена и месторасположение)</li> <li>• направленность на начинающих авторов</li> <li>• постоянная работа с клиентами</li> <li>• интересное оформление и подход в работе с клиентами</li> <li>• продажи с помощью интернета</li> <li>• неизвестность бренда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• продажа работ неизвестных авторов</li> <li>• неизвестность бренда</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• открытие новых точек</li> <li>• расширение клиентской базы</li> <li>• разработка новых подходов в работе с клиентами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сильные конкуренты</li> <li>• отсутствие спроса</li> <li>• инфляция</li> <li>• налогообложение</li> <li>• смена моды</li> </ul>

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.1.9.



**Рисунок 2.1.9 – Организационная структура книжного магазина «StoryBook»**

В обязанности директора будет входить введение бизнеса, которое включает в себя закупки, заключение договоров с издательствами, подрядчиками, компаниями, сопутствующими продвижению бизнеса, организация работы предприятия, наем персонала и т.д.

В обязанности администратора будет входить: прием и оформление товара, контроль качества обслуживания посетителей, обучение персонала, решение текущих вопросов организации, введение текущих дел организации.

В обязанности эксперта по литературе будет входить поиск молодых авторов, отбор качественной литературы.

В обязанности продавцов-консультантов будет входить обслуживание клиентов.

В обязанности бухгалтера будет входить введение финансовых дел компании, подача отчетов в налоговые органы. Бухгалтер будет наниматься по системе аутсорсинга дважды в год, в июне и декабре, для подготовки отчетов в налоговую службу.

Также по системе аутсорсинга дважды в год будет наниматься маркетолог, для разработки рекламной кампании организации.

**Таблица 2.1.6 – Календарный план работ**

№	Название задачи	Дата начала работ	Дата окончания работ	Подтверждающий документ	Состав участников (ФИО ответственных исполнителей)
1	Подача документов на регистрацию ИП и в ФНС	16.03. 2019	16.03.2019	Устав Свидетельство о регистрации	Доброносова М.Ю.
2	Заключение договора с арендодателем	22.03. 2019	22.03.2019	Договор об аренде	Доброносова М.Ю.
3	Подготовка торговой площадки	25.03. 2019	7.04. 2019		Доброносова М.Ю.
4	Поиск возможных поставщиков	6.04. 2019	12.04.2019		Доброносова М.Ю.
5	Заключение договора с авторами и издательствами	13.04. 2019	17.04.2019	Акт о заключении контракта	Доброносова М.Ю.
6	Найм сотрудников	8.04. 2019	19.04.2019		Доброносова М.Ю.
7	Организация рекламной деятельности	10.04. 2019	1.05. 2019		Доброносова М.Ю.
8	Открытие магазина	23.04. 2019	–		Доброносова М.Ю.

## 2.2 Экономическая и финансовая оценка эффективности проекта

Дата проекта по открытию книжного магазина «StoryBook» – 23 апреля 2019 года в г. Москва. Проект рассчитан на 3 года. Основная деятельность магазина – продажа книжной продукции, которая будет включать в себя книги, комиксы, блокноты, а также сувениры, поскольку магазин находится в центре Москвы. Первоначальные затраты будут включать в себя: аренду помещения сроком до 9 месяцев, закупка оборудования (шкафы, полки, техническое оборудование) и товара, реклама. Сумма первоначальных расходов представлена в таблице 2.2.1.

**Таблица 2.2.1 – Первоначальные затраты на запуск проекта**

Затраты	Сумма затрат (руб.)
Аренда помещения (9 месяцев)	315000
Закупка оборудования	200000
Закупка товара	550000
Реклама	100000
Всего	1165000

Начальный капитал будет сформирован за счет следующих источников [56]:

- кредит в банке (Сбербанк, ВТБ 24, Уралсиб и другие);
- фонды поддержки малого предпринимательства в г. Москва (фонд содействия кредитованию, муниципальные фонды поддержки предпринимательства);
- инвестиции от крупных компаний;
- краудфандинговые платформы (Planeta, Kickstarter и другие);
- конкурсы проектов, гранты (Молодежная инициатива, Social Impact Award, Конкурс президентских грантов и другие).

Расчеты эффективности от инвестиций, условия предоставления и выплат дивидендов от инвестиций будут представлены в разделе 2.3. В данном разделе производились расчеты, основанные на том, что начальный капитал сформирован за счет собственных средств.

Магазин «StoryBook» будет действовать на базе индивидуального предпринимательства по упрощённой системе налогообложения (УСН). Статьей 346.20 Налогового кодекса РФ устанавливаются следующие налоговые ставки по УСН: 6%, если объектом налогообложения являются доходы, 15%, если объектом налогообложения являются доходы, уменьшенные на величину расходов. Все расчеты по проекту проводились с учетом налоговой ставки в 15%. Все взимаемые налоги с магазина «StoryBook» описаны в таблице 2.2.2.

В данном разделе представлены расчеты трех основных форм бухгалтерской отчетности: баланс организации (форма 1), отчет о прибылях и убытках (форма 2) и отчет о движении денежных средств (форма 4). Данные отчеты для проекта являются плановыми, служат источником информации о текущем состоянии предприятия и дают возможность инвесторам оценить эффективность организации. Все расчеты произведены с помощью программы Project Expert.

В основе Плана движения денежных средств (кэш-фло) лежит метод анализа денежных потоков, лежащий в основе “классических” методов инвестиционного анализа. Данный план дает представление о том, сколько на балансе предприятия остается средств с учетом всех имеющихся издержек.

Поскольку компания будет заниматься реализацией готовой продукции, то денежные потоки можно рассчитать только от операционной деятельности. Основными данными для составления данного отчета стали средства, полученные от продаж товара (таб 2.2.3), затраты на покупку книг и необходимых комплектующих, затраты на аренду, заработную плату, другие организационные затраты (таб. 2.2.4). Расчет кэш-фло представлен в таблице 2.2.5.

Исходя из прогнозных расчётов продаж, издержек (административных, производственных и т.д.) и выбранной системы налогообложения с помощью программы project был рассчитан план прибыли и убытков (таб. 2.2.6).

**Таблица 2.2.2 – Налоговое окружение проекта**

№	Наименование налогов, уплачиваемых предприятием, осуществляющим инвестиционный проект	Ставка	Налогооблагаемая база	Период начисления	Срок платежа(дни)
1.	Единый социальный налог	30%	ФОТ	Ежемесячно	Не позднее 15-го числа
2.	Налог на прибыль (в соответствии с ФЗ №39-ФЗ)	15%	Прибыль	Календарный год	Не позднее 28 числа месяца

**Таблица 2.2.3 – Прогнозный план сбыта**

№	Позиция	4.2019	5.2019	6.2019	7.2019	8.2019	9.2019	10.2019
1	Книги (шт)	200	400	425	425	460	510	500
2	Комиксы (шт)	120	170	210	220	240	270	265
3	Блокноты (шт)	45	50	50	55	60	55	55
4	Сувениры(шт)	175	550	600	700	850	800	700
№	Позиция	11.2019	12.2019	2020	2021	1-3. 2022		
1	Книги (шт)	500	700	4700	5000	1000		
2	Комиксы (шт)	310	520	2500	2800	650		
3	Блокноты (шт)	65	115	750	900	250		
4	Сувениры (шт)	750	1550	7200	8000	2150		

**Таблица 2.2.4 – Расходы магазина «StoryBook»**

Наименование статей расходов	Частота выплат	Сумма (руб.)	Наименование статей расходов	Частота выплат	Сумма (руб.)
Аренда помещения 1 год	Единоразовая выплата 01.04.2019	315000	Закупка товара	Ежемесячно	150000
Аренда помещений последующие года	Единоразовая выплата каждый декабрь	420000	Амортизация	Ежемесячно	2727
Ремонт помещения	Единоразовая выплата 01.04.2019	100000	Канцелярские расходы	Ежеквартально	4000
Покупка кассового аппарата	Единоразовая выплата 01.04.2019	20000	Прочие расходы	Ежеквартально	1000
Средства пожаротушения	Единоразовая выплата 01.04.2019	1000	Приобретение программного обеспечения 1С	Единоразовая выплата 01.04.2019 г.	8000



Продолжение таблицы 2.2.4

Первая закупка товара	Единоразовая выплата 01.04.2019	550000	Зарплата администратора	Ежемесячно	25000
Затраты на рекламу	Ежемесячно	15000	Зарплата продавца-консультанта	Ежемесячно	20000
Затраты на рекламу (листовки)	Ежеквартально	5000	Зарплата литературного эксперта	Каждые 4 месяца	23500
Затраты на рекламу (рекламный щит)	Ежеквартально	35000	Зарплата бухгалтера	Раз в полгода	45000
			Зарплата маркетолога	Раз в полгода	30000

Таблица 2.2.5 – План денежных потоков магазина «Storybook»

Строка	4.2019	5.2019	6.2019	7.2019	8.2019	9.2019	10.2019	11.2019
Поступления от продаж	185900	351900	392200	414150	463300	491650	469800	505450
Общие издержки	1018000	165000	165000	175000	205000	165000	190000	165000
Затраты на персонал	102000	47000	47000	92000	72000	47000	77000	47000
Суммарные постоянные издержки	1120000	212000	212000	267000	277000	212000	267000	212000
Другие поступления	1200000							
Налоги	30600	14100	14100	27600	21600	14100	23100	14100
Кэш-фло от операционной деятельности	235100	125800	166100	119500	164700	265550	179700	279350
Баланс наличности на начало периода		235100	360900	527000	646550	811250	1076800	1256500
Баланс наличности на конец периода	235100	360900	527000	646550	811250	1076800	1256500	1535850
Строка	12.2019	2020	2021	1-3. 2022				
Поступления от продаж	837650	4572500	5021000	1155500				
Общие издержки	625000	2590000	2275000	505000				
Затраты на персонал	117000	814000	814000	166000				
Суммарные постоянные издержки	742000	3404000	3089000	671000				
Налоги	35100	398228,18	437753,75	245204,66				

## Продолжение таблицы 2.2.5

Кэш-фло от операционной деятельности	60550	770271,82	1494246,25	239295,34				
Баланс наличности на начало периода	1535850	1596400	2366671,82	3860918,07				
Баланс наличности на конец периода	1596400	2366671,82	3860918,07	4100213,41				

Таблица 2.2.6 – План прибыли и убытков

Строка	4.20 19	5.201 9	6.201 9	7.201 9	8.201 9	9.201 9	10.20 19	11.20 19	12.2 019	2020	2021	1-3. 2022
Валовый объем продаж	1859 00	3519 00	3922 00	4141 50	4633 00	4916 50	4698 00	5054 50	837 650	45725 00	50210 00	1155 500
Чистый объем продаж	1859 00	3519 00	3922 00	4141 50	4633 00	4916 50	4698 00	5054 50	837 650	45725 00	50210 00	1155 500
Валовая прибыль	1859 00	3519 00	3922 00	4141 50	4633 00	4916 50	4698 00	5054 50	837 650	45725 00	50210 00	1155 500
Административные издержки	3432 00								420 000	42000 0	10500 0	
Производственные издержки	5850 00	1500 00	1500 00	1550 00	1500 00	1500 00	1550 00	1500 00	150 000	18200 00	18200 00	4550 00
Маркетинговые издержки	9000 0	1500 0	1500 0	2000 0	5500 0	1500 0	3500 0	1500 0	550 00	35000 0	35000 0	5000 0
Зарплата административного персонала	9360 0	6110 0	6110 0	1196 00	9360 0	6110 0	6110 0	6110 0	152 100	98020 0	98020 0	2158 00
Зарплата маркетингового персонала	3900 0						3900 0			78000	78000	
Суммарные постоянные издержки	1150 800	2261 00	2261 00	2946 00	2986 00	2261 00	2901 00	2261 00	777 100	36482 00	33332 00	7206 00
Амортизация	2727 ,27	2727, 27	2727, 27	2727, 27	2727, 27	2727, 27	2727, 27	2727, 27	272 7,27	32727 ,27	32727 ,27	
Суммарные непроизводственные издержки	2727 ,27	2727, 27	2727, 27	2727, 27	2727, 27	2727, 27	2727, 27	2727, 27	272 7,27	32727 ,27	32727 ,27	
Другие доходы	1200 000											
Прибыль до выплаты налога	2322 72,7	1230 72,73	1633 72,73	1168 22,73	1619 72,73	2628 22,73	1769 70,73	2766 22,73	578 22, 73	89157 2, 73	16550 72, 73	4347 00
Налогооблагаемая прибыль	2322 72, 73	1230 72,73	1633 72,73	1168 22,73	1619 72,73	2628 22,73	1769 70,73	2766 22,73	578 22, 73	12903 58,33	13026 97,73	3882 69, 39

Продолжение таблицы 2.2.6

Налог на прибыль	34855,91	18460,91	24505,91	17523,41	24295,91	39423,41	26545,91	41493,41	8673,41	193553,75	195404,66	58243,41
Чистая прибыль	197516,82	104611,82	138866,82	99929,32	137676,82	223399,32	150426,82	235129,32	49149,32	698018,98	1459668,07	376456,69

По данным плана можно установить, приносит ли деятельность фирме прибыль. Конечная задача данного документа – показать, как будет изменяться и формироваться прибыль.

Необходимо помнить, что отчет о прибылях и убытках компании – это лишь оценка результата деятельности организации.

Основными данными для составления данных отчетов послужили значения всех затрат и поступлений. Был рассчитан валовый объем продаж, который представляет собой прогнозный спрос и востребованность продукции в денежном эквиваленте. В административные издержки в первом месяце входят все затраты, связанные с запуском проекта: аренда помещения, закупка оборудования, косметический ремонт и оформление точки продаж, оформление ИП, закупка первой партии товара и другие. Затраты на заработную плату не входят в формирование стартового капитала и закладываются как издержки от валовой прибыли. Производственные издержки представляют собой плановые закупки товара для расширения ассортимента. По отчету о прибылях и убытках можно отметить, что проект не уходит в минус большое количество времени, единственные отрицательные показатели связаны с необходимостью платить арендную плату наперед за целый год. Таким образом, данный магазин является привлекательным для вложения в него средств, поскольку показатели стабильно имеют положительное значение.

Заключительным документом годового финансового планирования является плановый баланс (таб. 2.2.7). Плановый баланс – это прогноз соотношения активов и пассивов предприятия в соответствии со

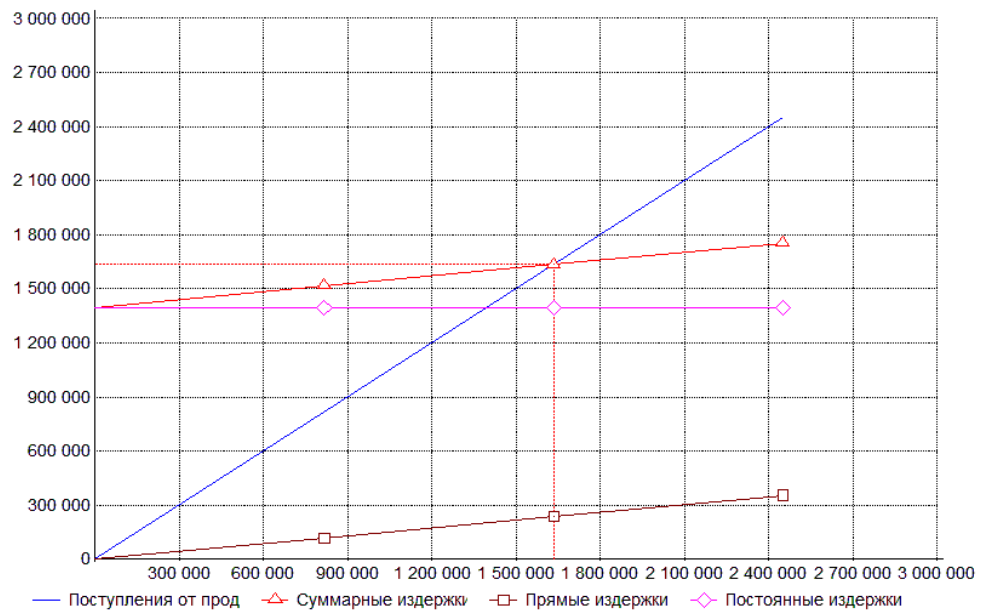
сложившейся структурой актив и задолженностей и ее изменение в процессе реализации других планов. Его назначение – показать, как изменится стоимость предприятия в результате хозяйственной деятельности предприятия в целом или его отдельного структурного подразделения в течение планового периода. Без планового баланса невозможно осуществить полный финансовый анализ, рассчитать финансовые показатели, используемые для оптимизации финансового состояния предприятия.

**Таблица 2.2.7 – Плановый баланс магазина «StoryBook»**

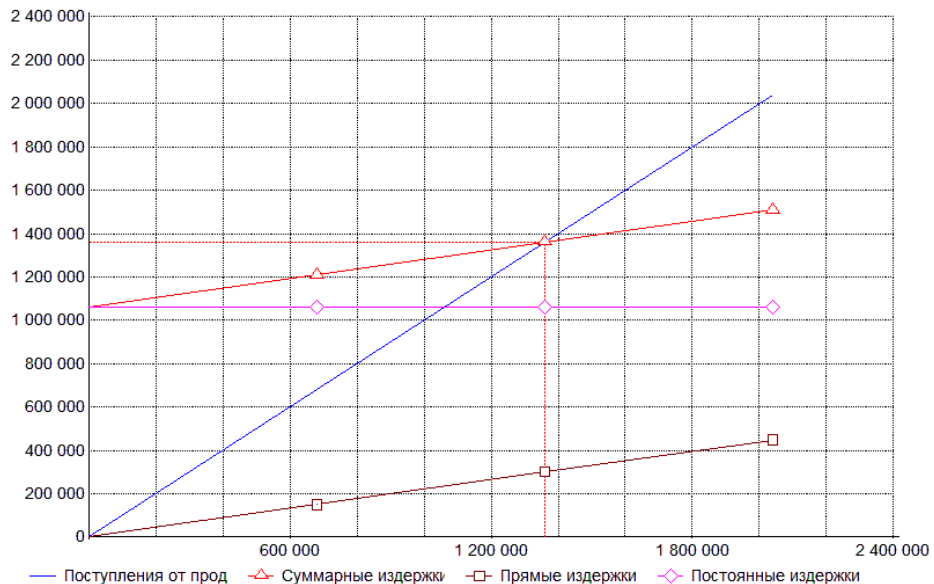
Строка	2кв. 2019г.	3кв. 2019г.	4кв. 2019г.	2020 год	2021 год	1-3. 2022
Денежные средства	527000	1076800	1596400	2366671,07	3860918,07	4100213,41
Запасы готовой продукции	118250					
Суммарные текущие активы	645250	1076800	1596400	2366671,07	3860918,07	4100213,41
Основные средства	100000	100000	100000	100000		
Накопленная амортизация				67272,73		
Остаточная стоимость основных средств	81818,18	73636,36	65454,55	32727,27		
Оборудование	81818,18	73636,36	65454,55	32727,27		
СУММАРНЫЙ АКТИВ	727068,18	1150436,36	1661854,55	2399399,9	3860918,07	4100213,41
Отсроченные налоговые платежи	21130,91	77315,45	154028,18	193553,75	195404,66	58243,41
Суммарные краткосрочные обязательства	21130,91	77315,45	154028,18	193553,75	195404,66	58243,41
Добавочный капитал	635000	635000	635000	635000	635000	635000
Нераспределенная прибыль	70937,27	438120,91	872826,36	1570845,34	3030513,41	3406970
Суммарный собственный капитал	705937,27	1073120,91	1507826,36	2205845,34	3665513,41	4041970
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	727068,18	1150436,36	1661854,55	2399399,9	3860918,07	4100213,41

Для расчета точки безубыточности, были составлены рисунки 2.2.1-4, на которых построены графики, отражающие значение точки безубыточности по каждому продаваемому товару. Точка безубыточности

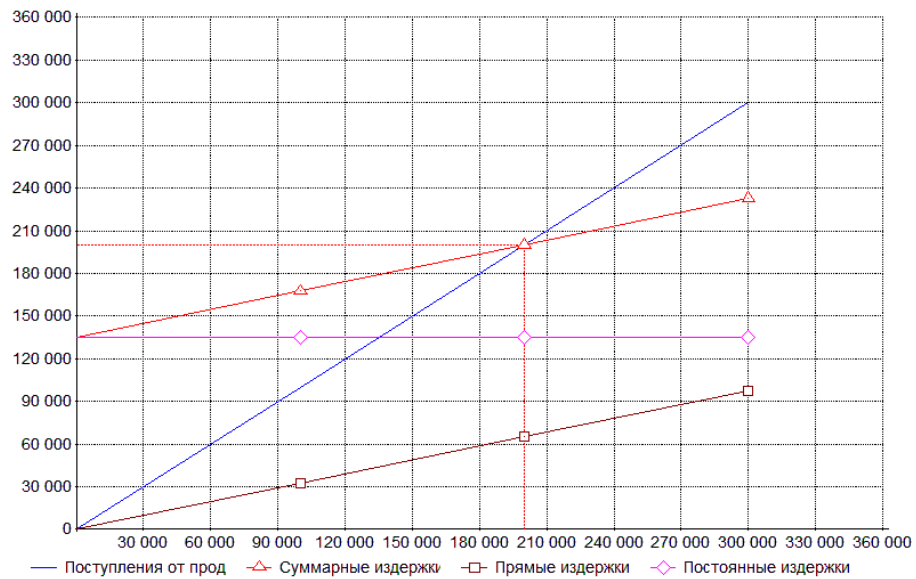
позволяет вычислить, при каких объемах реализации товара организация начнет работать на ноль и будет способна самостоятельно покрывать все свои расходы. Исходя из различных затрат, списываемых на закупку той или иной продукции, графики отличаются, отражая зависимость значения точки безубыточности от значений постоянных, переменных и прямых издержек.



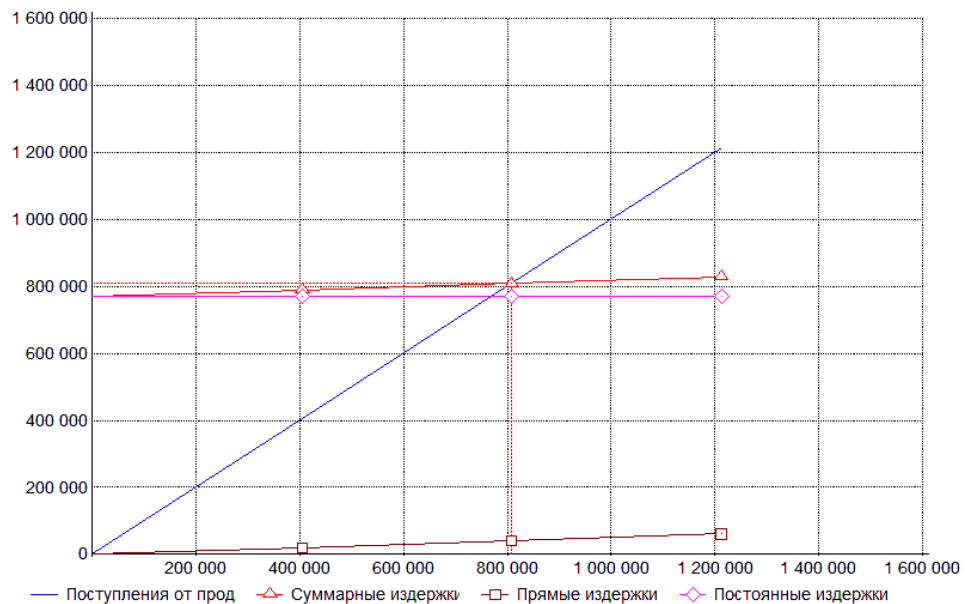
**Рисунок 2.2.1 – Точка безубыточности (книги)**



**Рисунок 2.2.2 – Точка безубыточности (комиксы)**



**Рисунок 2.2.3 – Точка безубыточности (блокноты)**



**Рисунок 2.2.4 – Точка безубыточности (сувениры)**

Для обоснования эффективности проекта, были рассчитаны показатели эффективности, которые включают в себя окупаемость проекта, индекс прибыльности, внутреннюю норму рентабельности, чистый дисконтированный доход и другие показатели, способные дать инвестору представление о компании. Все показатели эффективности магазина «StoryBook» представлены в таблице 2.2.8

**Таблица 2.2.8 – Показатели экономической эффективности книжного магазина «StoryBook»**

Показатель	Рубли
Ставка дисконтирования, %	21,00
Период окупаемости - РВ, мес.	8
Дисконтированный период окупаемости - ДРВ, мес.	8
Средняя норма рентабельности - АRR, %	297,57
Чистый приведенный доход - NPV	3260404
Индекс прибыльности - PI	9,95
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	10000
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	158,87

Исходя из всех рассчитанных показателей можно сделать вывод, что при привлечении стартового капитала организация сможет выплачивать займы и дивиденды, при этом оставаясь экономически эффективной. Таким образом книжный магазин «StoryBook» является привлекательным для инвесторов, как вариант вложения средств с последующим получением от них прибыли.

### **2.3 Сравнительный анализ результатов инвестиционных сценариев бизнес-плана**

Для запуска проекта по открытию книжного магазина требуется стартовый капитал, который покроет первоначальные расходы, связанные с арендой торговой площадки, первой закупкой товара, организационными затратами и ремонтом. Для магазина «StoryBook» стартовый капитал составляет 1200000 рублей. Существует много различных источников, откуда можно взять деньги для открытия собственного дела. Важно уметь правильно распределить соотношение занимаемой суммы по каждому источнику. В данной работе будут рассмотрены три сценария смешанного стартового капитала (таб. 2.3.1).

**Таблица 2.3.1 – Сценарии финансирования книжного магазина «StoryBook»**

№	Стартовый капитал (руб.)	Инвестиции (руб.)	Кредит (руб.)	Собственные средства (руб.)	Грант (руб.)	Краудфандинг (руб.)
Сценарий 1	1 200 000	500 000	500 000	200 000	-	-
Сценарий 2	1 200 000	600 000	600 000	-	-	-
Сценарий 3	1 200 000	-	700 000	-	150 000	350 000

Первый сценарий предполагает разделение нужной суммы в следующем порядке: 500 тыс. рублей – инвестиции, 500 тыс. рублей – кредит, 200 тыс. рублей – собственные средства. Привлекать инвестиции планируется из крупных организаций, для которых изъятие из оборота данных средств не повлечет за собой негативного воздействия. Также инвесторами могут выступить частные лица, имеющие отношение. Взять кредит планируется в ПАО «Сбербанк». Данный кредит рассчитан на любые потребности и выдается суммой до 5 млн. рублей. Процент по кредиту варьируется от 11,9 % годовых до 15,9 %, в зависимости от размера кредита и периода, на который он рассчитан. Кредит будет предоставляться на 2 года под 12,9 % годовых. Нехватка еще 200 тыс. рублей будет возмещена в форме собственных средств. Таким образом ежемесячно из чистой прибыли будут выплачиваться два платежа: дивиденды от инвестиций и отчисление в банк по предоставляемому кредиту (таб. 2.3.4).

По имеющимся данным о расходах, планируемых продажах, источниках финансирования и других издержках, можно составить плановые расчеты форм бухгалтерской отчетности (таб. 2.3.2-4).

**Таблица 2.3.2 – Баланс книжного магазина «StoryBook» первый сценарий**

Строка	2кв. 2019г.	3кв. 2019г.	4кв. 2019г.	2020 год	2021 год	1-3. 2022
Денежные средства	425750	874300	1292650	1703484,32	3062168,07	3303713,41
Запасы готовой продукции	118250					



## Продолжение таблицы 2.3.2

Суммарные текущие активы	544000	874300	1292650	1703484,32	3062168,07	3303713,41
Основные средства	100000	100000	100000	100000		
Накопленная амортизация	18181,82	26363,64	34545,45	67272,73		
Остаточная стоимость основных средств	81818,18	73636,36	65454,55	32727,27		
Оборудование	81818,18	73636,36	65454,55	32727,27		
СУММАРНЫЙ АКТИВ	651068,41	947936,36	1358104,55	1736211,59	3062168,07	3303713,41
Отсроченные налоговые платежи	16068,41	50959,43	108465,68	137866,25	163154,66	52243,41
Суммарные краткосрочные обязательства	16068,41	50959,43	108465,68	137866,25	163154,66	52243,41
Добавочный капитал	635000	635000	635000	635000	635000	635000
Нераспределенная прибыль	25250,23	261976,93	614638,86	963345,34	2264013,41	2616470
Суммарный собственный капитал	609749,77	896976,93	1249638,86	1598345,34	2899013,41	3251470
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	651068,41	947936,36	1358104,55	1736211,59	3062168,07	3303713,41

**Таблица 2.3.3 – План денежных потоков магазина «Storybook»  
сценарий первый**

Строка	4.2019	5.2019	6.2019	7.2019	8.2019	9.2019	10.2019	11.2019	12.2019	2020	2021	1-3.2022
Поступления от продаж	185900	351900	392200	414150	463300	491650	469800	505450	837650	4572500	5021000	1155500
Общие издержки	1018000	165000	165000	175000	205000	165000	190000	165000	625000	2590000	2275000	505000
Затраты на персонал	102000	47000	47000	92000	72000	47000	77000	47000	117000	814000	814000	166000
Суммарные постоянные издержки	1120000	212000	212000	267000	277000	212000	267000	212000	742000	3404000	3089000	671000
Другие поступления	1200000											
Другие выплаты	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	120000	120000	30000
Налоги	30600	14100	14100	27600	21600	14100	23100	14100	35100	352665,68	382066,25	212954,66

## Продолжение таблицы 2.3.3

Кэш-фло от операционной деятельности	2251 00	1158 00	1561 00	1095 50	1547 00	2555 50	16970 0	26935 0	50550	69583 4, 32	14299 33, 75	24154 5, 34
Выплаты процентов по займам	2375 0	2375 0	2375 0	2375 0	2375 0	2375 0	23750	23750	23750	28500 0	71250	
Кэш-фло от финансовой деятельности	- 2375 0	- 2375 0	- 2375 0	- 2375 0	- 2375 0	- 2375 0	- 23750	- 23750	- 23750	- 28500 0	- 71250	
Баланс наличност и на начало периода		2013 50	2934 00	4257 50	5115 50	6425 00	87430 0	10202 50	12658 50	12926 50	17034 84, 32	30621 68, 07
Баланс наличност и на конец периода	2013 50	2934 00	4257 50	5115 50	6425 00	8743 00	10202 50	12658 50	12926 50	17034 84, 32	30621 68, 07	33037 13, 41

Таблица 2.3.4 – План прибыли и убытков сценарий первый

Строка	4.20 19	5.20 19	6.20 19	7.20 19	8.20 19	9.20 19	10.2 019	11.2 019	12.2 019	2020	2021	1-3. 2022
Валовый объем продаж	185 900	351 900	392 200	414 150	463 300	491 650	4698 00	5054 50	8376 50	4572 500	5021 000	1155 500
Чистый объем продаж	185 900	351 900	392 200	414 150	463 300	491 650	4698 00	5054 50	8376 50	4572 500	5021 000	1155 500
Валовая прибыль	185 900	351 900	392 200	414 150	463 300	491 650	4698 00	5054 50	8376 50	4572 500	5021 000	1155 500
Административные издержки	343 200								4200 00	4200 00	1050 00	
Производственные издержки	585 000	150 000	150 000	155 000	150 000	150 000	1550 00	1500 00	1500 00	1820 000	1820 000	4550 00
Маркетинговые издержки	900 00	150 00	150 00	200 00	550 00	150 00	3500 0	1500 0	5500 0	3500 00	3500 00	5000 0
Зарплата административного персонала	936 00	611 00	611 00	119 600	936 00	611 00	6110 0	6110 0	1521 00	9802 00	9802 00	2158 00
Зарплата маркетингового персонала	390 00						3900 0			7800 0	7800 0	

Продолжение таблицы 2.3.4

Суммарные постоянные издержки	1150 800	226 100	226 100	294 600	29860 0	22610 0	290 100	226 100	777 100	3648 200	3333 200	7208 00
Амортизация	2727 ,27	272 7,27	272 7,27	272 7,27	2727, 27	2727, 27	272 7,27	272 7,27	272 7,27	3272 7,27	3272 7,27	
Процент по кредитам	2375 0	237 50	237 50	237 50	23750	23750	237 50	237 50	237 50	2850 00	7125 0	
Суммарные непроизводственные издержки	2647 7,	264 77,	264 77,	264 77,	26477 ,	26477 ,	264 77,	264 77,	264 77, 27	3177 27, 27	1039 77, 27	
Другие доходы	1200 000											
Другие издержки	1000 0	100 00	100 00	100 00	10000	10000	100 00	100 00	100 00	1200 00	1200 00	3000 0
Прибыль до выплаты налога	2086 22, 73	993 22, 73	139 622, 73	930 72, 73	13822 2, 73	23907 2, 73	143 222, 73	242 872, 73	240 72, 73	4865 72, 73	1463 822, 73	4047 00
Налогооблагаемая прибыль	2086 22, 73	993 22, 73	139 622, 73	930 72, 73	13822 2, 73	23907 2, 73	143 222, 73	242 872, 73	240 72, 73	9191 08, 33	1087 697, 73	3482 89, 39
Налог на прибыль	3129 3,32	148 92, 41	209 43, 41	139 60, 91	20733 , 41	35860 , 91	214 83, 41	364 30, 91	361 0,91	1378 66, 25	1631 54, 66	5224 3,41
Чистая прибыль	1773 29, 32	844 24, 32	118 679, 32	791 11, 82	11748 9,32	20321 1,82	121 739, 32	206 441, 82	204 61, 82	3487 06, 48	1300 668, 07	3524 56, 59

Поскольку постоянные затраты не меняются, то на чистую прибыль будут влиять выплаты дивидендов и кредита. Ежемесячный платеж по кредиту составит 23750 рублей, из которых 5,5 тысяч рублей составляют проценты по кредиту и 18,25 тысяч – тело кредита. Таким образом за два года, на которые берется кредит, будет возвращена сумма кредита в размере 500 тыс. рублей и проценты, которые за 2 года составят 130 тыс. рублей, и полная сумма возврата составит 630 тыс. рублей.

Дивиденды по инвестициям планируется выплачивать в течении 10 лет, ежемесячный платеж составит 10 тысяч рублей. Таким образом за 10 лет инвестору вернется вся сумма вложений и дивиденды, размер которых в три раза превысит сумму вложения и по итогу за десять лет инвестору будет выплачена сумма, составляющая почти 1,5 млн. рублей.

**Таблица 2.3.5 – Показатели экономической эффективности по первому сценарию**

Показатель	Рубли
Ставка дисконтирования, %	21,00
Период окупаемости - РВ, мес.	11
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	11
Средняя норма рентабельности - ARR, %	245,76
Чистый приведенный доход - NPV	2604818
Индекс прибыльности - PI	8,12
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	10000
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	141,93

Исходя из данных плана о прибылях и убытках можно рассчитать, что окупаемость проекта при данном финансировании наступит в течении 2020 года. Основываясь на объемах продаж и издержках, можно вычислить, что окупаемость наступит на 11 месяц запуска проекта, в марте 2020 года. С учетом всех выплат и издержек, понесенных на протяжении всего проекта, баланс наличности на конец реализации проекта составит 3,062 млн. рублей.

Второй сценарий представляет собой смешанную систему финансирования, которая складывается из инвестиций и кредита. Начальный капитал в данном случае разбит поровну между данными источника и составляет по 600 тыс. рублей.

**Таблица 2.3.6 – Баланс книжного магазина «StoryBook» второй сценарий**

Строка	2кв. 2019г.	3кв. 2019г.	4кв. 2019г.	2020 год	2021 год	1-3. 2022
Денежные средства	449987,73	833800	1231900	1570846,82	2902418,07	3144413,41
Запасы готовой продукции	118250					
Суммарные текущие активы	523750	833800	1231900	1570846,82	2902418,07	3144413,41
Основные средства	100000	100000	100000	100000		
Накопленная амортизация	18181,82	26363,64	34545,45	67272,73		
Остаточная стоимость основных средств	81818,18	73636,36	65454,55	32727,27		
Оборудование	81818,18	73636,36	65454,55	32727,27		
СУММАРНЫЙ АКТИВ	650055,91	907436,36	1297354,55	1603574,09	2902418,07	3144413,41

Продолжение таблицы 2.3.6

Отсроченные налоговые платежи	15055,91	48529,43	99535,19	126728,75	156704,66	51043,41
Суммарные краткосрочные обязательства	15055,91	48529,43	99535,19	126728,75	156704,66	51043,41
Добавочный капитал	635000	635000	635000	635000	635000	635000
Нераспределенная прибыль	44487,73	223906,93	563001,36	841845,34	2110713,41	2458370
Суммарный собственный капитал	590512,27	858906,93	1198001,36	1476845,34	2745713,41	3093370
<b>СУММАРНЫЙ ПАССИВ</b>	<b>650055,91</b>	<b>907436,36</b>	<b>1297354,55</b>	<b>1603574,09</b>	<b>2902418,07</b>	<b>3144413,41</b>

Инвестиции планируется привлекать из тех же источников, только теперь дивиденды будут выплачиваться в большем размере, поскольку увеличилась сумма привлечения. Инвестиции по-прежнему будут рассчитаны на 10 лет и сумма ежемесячного платежа составит 12 тыс. рублей. Таким образом за 10 лет в качестве дивидендов будет выплачено 1444 тыс. рублей, что в три раза больше размера вложений. Инвесторами могут выступать несколько источников, тогда сумма выплаты инвестиций будет пропорциональна разделена между ними в зависимости от размера изначальных вложений.

**Таблица 2.3.7 – План денежных потоков магазина «Storybook» второй сценарий**

Строка	4.2019	5.2019	6.2019	7.2019	8.2019	9.2019	10.2019	11.2019	12.2019	2020	2021	1-3.2022
Поступления от продаж	185900	351900	392200	414150	463300	491650	469800	505450	837650	4572500	5021000	1155500
Общие издержки	1018000	165000	165000	175000	205000	165000	190000	165000	625000	2590000	2275000	505000
Затраты на персонал	102000	47000	47000	92000	72000	47000	77000	47000	117000	814000	814000	166000
Суммарные постоянные издержки	1120000	212000	212000	267000	277000	212000	267000	212000	742000	3404000	3089000	671000

Продолжение таблицы 2.3.7

Другие поступления	12000 00											
Другие выплаты	12000	1200 0	1200 0	1200 0	1200 0	1200 0	1200 0	12000	12000	14400 0	14400 0	36000
Налоги	30600	1410 0	1410 0	2760 0	2160 0	1410 0	2310 0	14100	35100	34355 3, 18	37092 8, 75	20650 4, 66
Кэш-фло от операционной деятельности									48550	68094 6, 82	14180 71, 25	24199 5, 34
Выплаты процентов по займам	28500	2850 0	2850 0	2850 0	2850 0	2850 0	2850 0	28500	28500	34200 0	85500	
Кэш-фло от финансовой деятельности	- 28500	- 2850 0	- 2850 0	- 2850 0	- 2850 0	- 2850 0	- 2850 0	- 28500	- 28500	- 34200 0	- 85500	
Баланс наличност и на начало периода		1946 00	2799 00	4055 00	4845 50	6087 50	8338 00	97300 0	12118 50	12319 00	15708 46, 82	29024 18, 07
Баланс наличност и на конец периода	19460 0	2799 00	4055 00	4845 50	6087 50	8338 00	9730 00	12118 50	12319 00	15708 46, 82	29024 18, 07	31444 13, 41

Таблица 2.3.8 – План прибыли и убытков второй сценарий

Строка	4.20 19	5.20 19	6.20 19	7.20 19	8.20 19	9.20 19	10.20 19	11.20 19	12.20 19	2020	2021	1-3. 2022
Валовый объем продаж	1859 00	3519 00	3922 00	4141 50	4633 00	4916 50	4698 00	5054 50	8376 50	45725 00	50210 00	11555 00
Чистый объем продаж	1859 00	3519 00	3922 00	4141 50	4633 00	4916 50	4698 00	5054 50	8376 50	45725 00	50210 00	11555 00
Валовая прибыль	1859 00	3519 00	3922 00	4141 50	4633 00	4916 50	4698 00	5054 50	8376 50	45725 00	50210 00	11555 00
Административные издержки	3432 00								4200 00	42000 0	10500 0	
Производственные издержки	5850 00	1500 00	1500 00	1550 00	1500 00	1500 00	1550 00	1500 00	1500 00	18200 00	18200 00	45500 0
Маркетинговые издержки	9000 0	1500 0	1500 0	2000 0	5500 0	1500 0	3500 0	1500 0	5500 0	35000 0	35000 0	50000
Зарплата административного персонала	9360 0	6110 0	6110 0	1196 00	9360 0	6110 0	6110 0	6110 0	1521 00	98020 0	98020 0	21580 0

Продолжение таблицы 2.3.8

Зарплата маркетингового персонала	3900 0						3900 0			78000	78000	
Суммарные постоянные издержки	1150 800	2261 00	2261 00	2946 00	2986 00	2261 00	2901 00	2261 00	7771 00	36482 00	33332 00	72080 0
Амортизация	2727, 27	2727 ,27	2727 ,27	2727 ,27	2727 ,27	2727 ,27	2727 ,27	2727 ,27	2727 ,27	32727 ,27	32727 ,27	
Процент по кредитам	2850 0	2850 0	2850 0	2850 0	2850 0	2850 0	2850 0	2850 0	2850 0	34200 0	85500	
Суммарные производственные издержки	3122 7, 27	3122 7, 27	3122 7, 27	3122 7, 27	3122 7, 27	3122 7, 27	3122 7, 27	3122 7, 27	3122 7, 27	37472 7, 27	11822 7, 27	
Другие доходы	1200 000											
Другие издержки	1200 0	1200 0	1200 0	1200 0	1200 0	1200 0	1200 0	1200 0	1200 0	14400 0	14400 0	36000
Прибыль до выплаты налога	1918 72, 73	8257 2, 73	1228 72, 73	7632 2, 73	1214 72, 27	2223 22, 73	1364 72, 73	2361 22, 73	1732 2, 73	40557 2, 73	14255 72, 73	39870 0
Налогооблагаемая прибыль	1918 72, 73	8257 2, 73	1228 72, 73	7632 2, 73	1214 72, 27	2223 22, 73	1364 72, 73	2361 22, 73	1732 2, 73	84485 8, 33	10446 97, 73	34028 9, 39
Налог на прибыль	2878 0, 91	1238 5, 91	1843 0, 91	1144 8, 41	1822 0, 84	3334 8, 41	2047 0, 91	3541 8, 41	2598 ,41	12672 8, 75	15670 4, 66	51043 ,41
Чистая прибыль	1630 91, 82	7018 6, 82	1044 41, 82	6487 4, 32	1032 51, 42	1889 74, 32	1160 01, 82	2007 04, 32	1472 4, 32	27884 3, 98	12688 68, 07	34765 6, 59

Кредит в данном сценарии планируется брать на два года, под 12,9% годовых. Ежемесячные платежи по кредиту составят 28500 рублей, где 6,5 тыс. рублей составят проценты по кредиту, а 22 тысячи – тело кредита. Таким образом с учетом процентов за два года возврат по кредиту составит 756 тыс. рублей.

**Таблица 2.3.9 – Показатели экономической эффективности по второму сценарию**

Показатель	Рубли
Ставка дисконтирования, %	21,00
Период окупаемости - РВ, мес.	15
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	15
Средняя норма рентабельности - ARR, %	233,85
Чистый приведенный доход - NPV	2473701
Индекс прибыльности - PI	7,70
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	10000
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	137,66

По данным из таблицы 2.3.7 и 2.3.8 можно рассчитать, что период окупаемости составляет 16 месяцев с момента запуска проекта и наступит в июле 2020. Баланс наличности на конец проекта при всех затратах и выплатах составит 2902 млн. рублей.

Третий сценарий представляет собой разделение стартового капитала между тремя источниками: кредит в банке, краудфандинговая платформа и грант от правительства города.

Грант от правительства города Москва выплачивается в размере до 500 тысяч рублей. Чтобы иметь больше шансов на его получение нужно собрать все необходимые документы, пройти множество инстанций, а также стоит отметить, что полную сумму гранта деньгами получить невозможно, часто часть гранты выдается в виде товара или оборудования, также грант полностью не выдается, поскольку данная сумма облагается налогом. Поэтому в данном сценарии предполагаемая сумма гранта составит 150 тыс. рублей. В случае, если заявка на грант будет отклонена, данную сумму можно заменить собственными средствами либо инвестициями без процентов, но с условием возврата в течении полугода.

**Таблица 2.3.10 – Баланс книжного магазина «StoryBook» второй сценарий**

Строка	2кв. 2019г.	3кв. 2019г.	4кв. 2019г.	2020 год	2021 год	1-3. 2022
Денежные средства	490169	935500	1384450	1903914,32	3154418,07	336453,41
Запасы готовой продукции	118250					
Суммарные текущие активы	574600	935500	1384450	1903914,32	3154418,07	336453,41
Основные средства	100000	100000	100000	100000		
Накопленная амортизация	18181,82	26363,64	34545,45	67272,73		
Остаточная стоимость основных средств	81818,18	73636,36	65454,55	32727,27		
Оборудование	81818,18	73636,36	65454,55	32727,27		
СУММАРНЫЙ АКТИВ	690237,18	1009135,36	1449904,55	1936641,59	3154418,07	336453,41
Отсроченные налоговые платежи	17598,41	56120,45	122235,68	154696,25	153014,66	44113,41



## Продолжение таблицы 2.3.10

Суммарные краткосрочные обязательства	17598,41	56120,45	122235,68	154696,25	153014,66	44113,41
Добавочный капитал	635000	635000	635000	635000	635000	635000
Нераспределенная прибыль	33819	318015,91	692668,86	1146945,34	2366403,41	2686340
Суммарный собственный капитал	638819,77	953015,91	1327668,86	1781945,34	,001403,41	3321340
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	690237,18	1009135,36	1449904,55	1936641,59	3154418,07	336453,41

Сбор средств на краудфандинговой платформе предполагает под собой размещение своей идеи на одном из сайтов, в России наиболее популярными являются Planeta и Kickstarter. На странице указывается сумма и период, за который планируется ее сбор. Предполагается, что сбор средств на данной платформе начнется за полгода до запуска проекта. Из данного источника планируется получить 350 тыс. рублей. Данная сумма не так велика, поэтому собрать ее за полгода вполне реально. Людям на выбор будет предоставлена возможность помочь в запуске проекта безвозмездно или за подарок, который они получают после открытия магазина (книга или комикс). Сумму взноса каждый человек выбирает сам.

**Таблица 2.3.11 – План денежных потоков магазина «Storybook»**  
**третий сценарий**

[illegible]

## Продолжение таблицы 2.3.11

Налоги	3060 0	1410 0	1410 0	2760 0	2160 0	1410 0	2310 0	1410 0	3510 0	398228 ,18	437753, 75	245204 ,66
Кэш-фло от операцио нной деятельно сти	2351 00	1258 00	1661 00	1195 00	1647 00	2655 50	1797 00	2793 50	6055 0	770271 ,82	149424 6,25	239295 ,34
Выплаты проценти в по займам	3325 0	3325 0	3325 0	3325 0	3325 0	3325 0	3325 0	3325 0	3325 0	399000	99750	
Кэш-фло от финансов ой деятельно сти	- 3325 0	- 3325 0	- 3325 0	- 3325 0	- 3325 0	- 3325 0	- 3325 0	- 3325 0	- 3325 0	- 399000	-99750	
Баланс наличнос ти на начало периода		2018 50	2944 00	4272 50	5135 00	6449 50	8772 50	1023 700	1269 800	129685 0	166812 2	306261 8
Баланс наличнос ти на конец периода	2018 50	2944 00	4272 50	5135 00	6449 50	8772 50	1023 700	1269 800	1296 850	166812 2	306261 8	308654 7

Таблица 2.3.12 – План прибыли и убытков третий сценарий

Строка	4.20 19	5.20 19	6.20 19	7.20 19	8.20 19	9.20 19	10.20 19	11.20 19	12.20 19	2020	2021	1-3. 2022
Валовый объем продаж	1859 00	3519 00	3922 00	4141 50	4633 00	4916 50	4698 00	5054 50	8376 50	45725 00	50210 00	11555 00
Чистый объем продаж	1859 00	3519 00	3922 00	4141 50	4633 00	4916 50	4698 00	5054 50	8376 50	45725 00	50210 00	11555 00
Валовая прибыль	1859 00	3519 00	3922 00	4141 50	4633 00	4916 50	4698 00	5054 50	8376 50	45725 00	50210 00	11555 00
Административные издержки	3432 00								4200 00	42000 0	10500 0	
Производственные издержки	5850 00	1500 00	1500 00	1550 00	1500 00	1500 00	1550 00	1500 00	1500 00	18200 00	18200 00	45500 0
Маркетинговые издержки	9000 0	1500 0	1500 0	2000 0	5500 0	1500 0	3500 0	1500 0	5500 0	35000 0	35000 0	50000
Зарплата административного персонала	9360 0	6110 0	6110 0	1196 00	9360 0	6110 0	6110 0	6110 0	1521 00	98020 0	98020 0	21580 0
Зарплата маркетингового персонала	3900 0						3900 0			78000	78000	

Продолжение таблицы 2.3.11

Суммарные постоянные издержки	11508 00	2261 00	2261 00	2946 00	2986 00	2261 00	2901 00	2261 00	7771 00	36482 00	33332 00	7208 00
Амортизация	2727, 27	2727, 27	2727, 27	2727, 27	2727, 27	2727, 27	2727, 27	2727, 27	2727, 27	32727, 27	32727, 27	
Процент по кредитам	33250	3325 0	3325 0	3325 0	3325 0	3325 0	3325 0	3325 0	3325 0	39900 0	99750	
Суммарные производственные издержки	35977, 27	3597, 7, 27	3597, 7, 27	3597, 7, 27	3597, 7, 27	3597, 7, 27	3597, 7, 27	3597, 7, 27	3597, 7, 27	43172, 7, 27	13247, 7, 27	
Другие доходы	12000 00											
Прибыль до выплаты налога	19912 2, 73	8982 2, 73	1301 22, 73	8357 2, 73	1287 22, 73	2295 72, 73	1437 33, 73	2433 72, 73	2457 2, 73	49257 2, 73	15553 22, 73	4347 00
Налогооблагаемая прибыль	19912 2, 73	8982 2, 73	1301 22, 73	8357 2, 73	1287 22, 73	2295 72, 73	1437 33, 73	2433 72, 73	2457 2, 73	92249 6, 32	10693 42, 73	4347 00
Налог на прибыль	29868 ,41	1347 3, 32	1951 8, 41	1253 5, 91	1930 8, 41	3443 5, 91	2155 8, 41	3650 5, 91	3685 ,91	13837 4,5	16040 1, 31	6520 5
Чистая прибыль	16925 4, 32	7634 9, 32	1106 04, 32	7103 6, 82	1094 14, 32	1951 36, 82	1221 64, 32	2068 66, 82	2088 86, 82	35419 8, 22	13949 21, 42	3694 95

Несмотря на большую сумму кредита, которая в данном сценарии составляет 700 тыс. рублей, условия выдачи не изменились. Кредит берется на 2 года под 12,9% годовых. Таким образом ежемесячные отчисления составят 33250 рублей, из которых 7,5 тыс. рублей составляет процент по кредиту, а 25750 рублей – тело кредита. Таким образом за 2 года отчисления составят 882 тыс. рублей. Решение брать такую сумму в кредит на два года, а не на три обусловлено отсутствием дополнительных выплат.

**Таблица 2.3.13 – Показатели экономической эффективности по третьему сценарию**

Показатель	Рубли
Ставка дисконтирования, %	21,00
Период окупаемости - РВ, мес.	9
Дисконтированный период окупаемости - DPB, мес.	9
Средняя норма рентабельности - ARR, %	345,6
Чистый приведенный доход - NPV	2690072
Индекс прибыльности - PI	8,28
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	10000
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	143,55

По данным из таблицы 2.3.12 можно рассчитать, что окупаемость проекта составит 9 месяцев и наступит в декабре 2019 года. К концу проекта баланс наличности составит 3062 млн. рублей.

Точка безубыточности для всех трех сценарием не изменит своего значения, поскольку объемы продаж остались неизменными. Графики, представленные на рисунках 2.2.1–4 будут актуальны для всех трех сценариев.

Проведем анализ данных, полученных в результате сравнения трех сценариев.

Все три сценария кардинально не отличаются друг от друга, поскольку стартовый капитал и постоянные затраты на протяжении всего проекта являются неизменными. На значение основных показателей влиял размер выплат по кредиту, инвестициям, а также отчисляемые налоги.

Сравнительная характеристика изложенных выше трех сценариев представлена в таблице 2.3.14.

**Таблица 2.3.14 – Сравнительная характеристика сценариев**

Строка	Стартовый капитал (руб.)	Инвестиции (руб.)	Кредит (руб)	Другие поступления (руб.)	Сумма отчислений (ежемес.) (руб.)	Период окупаемости (мес.)	Чистая прибыль на конец проекта (руб.)
Сцен. 1	1 200 000	500 000	500 000	200 000	33 750	11	3 062 168
Сцен. 2	1 200 000	600 000	600 000	—	40 500	15	2 902 418
Сцен. 3	1 200 000	—	700 000	500 000	33 250	9	3 062 618

Исходя из данных таблицы можно сделать вывод, что наиболее выгодным сценарием является третий сценарий, поскольку почти половина стартового капитала формируется за счет средств, которые не требуют дополнительных ежемесячных выплат. Третий сценарий схож с первым, значения не кардинально различаются, однако последний сценарий будет выгоднее по ряду причин. Основными из которых являются: меньший срок возврата заемных средств, поскольку первый сценарий предполагает возврат инвестиций на протяжении 10 лет, т.е. ежемесячные отчисления в размере 10

тысяч рублей, а также возможность реорганизации магазина за счет полученных от продажи средств. Прибыль по двум сценариям отличается так мало, поскольку в последнем варианте на прибыль увеличивается налог, однако данные средства можно пустить на расширение имеющегося магазина либо открытие дополнительной точки в Москве или другом городе России.

Таким образом из проведенного анализа можно сделать вывод, что наиболее выгодным и экономически эффективным для открытия книжного магазина будет являться третий инвестиционный сценарий.

## Заключение

Множество людей имеют идею для открытия собственного бизнеса, однако не каждый способен пройти путь от зарождения идеи до ее реализации. Основной проблемой, с которой сталкиваются почти все начинающие предприниматели, - где взять средства для открытия собственного дела. На помощь им в таком случае приходит сценарный анализ, который предполагает под собой рассмотрение возможных источников финансирования и их влияния на экономические показатели компании. Многие начинающие предприниматели боятся брать кредит или же привлекать средства с помощью инвестирования извне, поскольку думают, что окажутся в долговой яме. Инвестиционные сценарии помогут наглядно отразить как тот или иной источник финансирования будет влиять на деятельность организации.

Существует множество различных источников финансирования стартапов. Некоторые из них требуют возврата с процентами, например кредиты или инвестиции, а существуют и такие, которые предприниматель может получить безвозмездно либо за символическую плату. Однако не все знают про такие источники. Самым популярным вариантом получения средств на открытия, которые не будут требовать возврата, является краудфандинг. Он представляет собой сбор средств с помощью интернета, где на специальном сайте, который называется краудфандинг платформой, можно собрать необходимую сумму денег. Также существует такой источник как грант, однако для его получения придется приложить усилия.

Важным этапом перед составлением инвестиционного сценария является разработка бизнес-плана, в котором будет отражена вся информация, связанная с будущим проектом. Важно в полной мере отразить все затраты, связанные с деятельностью будущей организации, поскольку именно они лягут в последующем в основу составления инвестиционного сценария. Основу стартового капитала составляют издержки, связанные

именно с запуском проекта. Это такие затраты как аренда помещения, закупка первой партии товаров, административные затраты, связанные с организационными вопросами, маркетинговые затраты. Все последующие издержки будут финансироваться за счёт операционной деятельности предприятия. Далее с помощью плановых расчетов прибылей и убытков можно рассчитать чистую прибыль от текущей деятельности организации, которая даст представление о финансовом состоянии компании. Исходя из этих данных можно распланировать сколько средств можно выделить для погашения займов по тому или иному источнику финансирования. Далее на основе уже имеющихся данных составляются инвестиционные сценарии.

Для запуска проекта по открытию книжного магазина "StoryBook" необходимо 1200 тыс. рублей. С помощью прогнозных данных был составлен план прибыли и убытков, из которого можно сделать вывод, что компания не работает в минус, а стабильно имеет доход от продажи товаров. Исходя из этих данных были составлены три самых оптимальных инвестиционных сценариев, которые имели смешанную форму финансирования. Во всех трех сценариях присутствует такой вид финансирования как кредит, также рассматривались сценарии, в которых присутствовали инвестиции, собственные средства, гранты и средства, собранные на краудфандинговой платформе. По итогу анализа каждого сценария можно сделать следующий вывод. Самыми выгодными сценариями являются те, где присутствуют средства, которые не требуют возврата или уплаты по ним процентов. Таким образом чистая прибыль от определенного периода переходит на покрытие издержек следующего периода, а не на выплату дивидендов или отчисления в банк. Два сценария показали схожие результаты, однако один из них требовал привлечения инвестиций, которые привлекались на 10 лет, и на протяжении всего этого времени приходилось бы иметь дело с дополнительными расходами. В третьем же сценарии, который включал в себя кредит, грант и краудфандинговую платформу, по истечению двух лет все издержки, связанные с возвратом заемных средств,

заканчиваются, и чистую прибыль можно будет использовать на расширение деятельности магазина.

Исходя из всего вышеизложенного можно сделать следующий вывод. Любой начинающий предприниматель, на стадии разработки бизнес-плана, должен тщательно обдумать источники финансирования своего проекта, поскольку от этого будет зависеть дальнейшая деятельность и развитие организации. Многие стартаперы не могут правильно подобрать источники финансирования и в итоге их компания оказывается в долгах и вынуждена прекратить свою деятельность. Инвестиционные сценарии разрабатываются именно с целью наглядного отражения воздействия всех источников финансирования на деятельность организации. Следует рационально распределять стартовый капитал между различными источниками. В таком случае компания будет приносить прибыль и платить по своим долгам.



### Список литературы

1. О свободе торговли [Электронный ресурс] : Указ Президента РФ № 65 от 29.01.1992 (ред. от 16.05.1997) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Эксперт-приложение».
2. Об утверждении Основ государственной культурной политики [Электронный ресурс] : Указ Президента РФ № 808 от 24.12.2014 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Эксперт-приложение».
3. О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей [Электронный ресурс] : Федеральный закон № 129-ФЗ от 08.08.2001 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Эксперт-приложение».
4. О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля [Электронный ресурс] : Федеральный закон № 294-ФЗ от 26.12.2008 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Эксперт-приложение».
5. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации [Электронный ресурс] : Федеральный закон № 209-ФЗ от 24.07.2007 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Эксперт-приложение».
6. О рекламе [Электронный ресурс] : Федеральный закон № 38-ФЗ от 13.03.2006 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Эксперт-приложение».
7. Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений [Электронный ресурс]

- : Федеральный закон № 39-ФЗ от 25.02.1999 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Эксперт-приложение».
8. Об утверждении Порядка предоставления государственных гарантий на конкурсной основе за счет средств Бюджета развития Российской Федерации и Положения об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития Российской Федерации [Электронный ресурс] : Постановление Правительства РФ № 1470 от 22.11.1997 (ред. от 03.09.1998) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Эксперт-приложение».
  9. О преобразовании организационного комитета по проведению в Российской Федерации Года литературы [Электронный ресурс] : Распоряжение Правительства России № 173-р от 06.02.2016 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Эксперт-приложение».
  - 10.Статья 346.20. Налоговые ставки [Электронный ресурс] : Налоговый кодекс Российской Федерации часть 2 (НК РФ ч.2) № 117-ФЗ от 05.08.2000 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Эксперт-приложение».
  - 11.Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов [Электронный ресурс] : Приказ Минэкономки РФ № ВК 477 от 21.06.1999 (утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Эксперт-приложение».
  - 12.Об утверждении Методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций) [Электронный ресурс] : Приказ

- Минэкономики РФ № 118 от 01.10.1997 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Эксперт-приложение».
13. Алперин, С.В. Сценарии кредитования крупных инвестиционных проектов в Российской экономике [Текст] / С.В. Алперин // Финансы и кредит. – 2015. – № 21. – С. 65-69.
  14. Аньшин, В.М. Управление проектами с учетом концепции устойчивого развития [Текст] / В.М. Аньшин // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. – 2013. – № 2. – С. 3-15.
  15. Байкалова, А.И. Бизнес-планирование [Текст] / А.И. Байкалова. – 5-е изд., – Томск, 2014. – 53 с.
  16. Бариленко, В.И. Основы бизнес-анализа [Текст] / В.И. Бариленко, В.В. Бердников, Р.П. Булыга [и др.] ; под ред. В.И. Бариленко. – Москва : КНОРУС, 2016. – 272 с.
  17. Барроу, П. Бизнес-план, который работает [Текст] / П. Барроу. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2015. – 288 с.
  18. Борисов, А.Б. Большой экономический словарь [Текст] / А.Б. Борисов. – Москва : Книжный мир, 2014. – 895 с.
  19. Бородин, С. Где взять деньги на открытие своего бизнеса? [Электронный ресурс] / С. Бородин. – Интернет-проект «Сам Себе Гуру», 2014. Режим доступа: <http://samsebegu.ru/gde-vzyat-dengi-na-otkrytie-svoego-biznesa>.
  20. Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: методология, практика [Текст] / Т.С. Бронникова. – Ярославль-Королев : Изд-во «Канцлер», 2013. – 176 с.
  21. Бурханова, Р. Р. Государственная поддержка малого бизнеса в России [Электронный ресурс] / Р.Р. Бурханова // Аллея науки : электрон. науч.

- патриот. журн. – 2017. – № 16. – Режим доступа: [https://alley-science.ru/sovremennaya\\_nauka\\_i\\_ee\\_razvitie\\_16\\_2017](https://alley-science.ru/sovremennaya_nauka_i_ee_razvitie_16_2017).
22. Виленский, П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов [Текст] / П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : Дело, 2015. – 888 с.
  23. Воздвиженская, А. Объем книжного рынка удвоится к 2025 году [Текст] / А. Воздвиженская // Российская газета. – 2018. – № 7486. – С. 59-63.
  24. ГБУ «Малый бизнес Москвы» – помощь бизнесу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mbm.ru>.
  25. Голубева, Е.И. Понятие инвестиций: эволюция и совершенствование его применения [Электронный ресурс] / Е.И. Голубева // Аллея науки : электрон. науч. патриот. журн. – 2018. – № 5. – Режим доступа: [https://alley-science.ru/sovremennaya\\_nauka\\_i\\_ee\\_razvitie\\_5\\_21\\_2018](https://alley-science.ru/sovremennaya_nauka_i_ee_razvitie_5_21_2018).
  26. Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии [Текст] / В.А. Горемыкин. – 9-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2014. – 857 с.
  27. Гультияев, А.К. MS Project 2007 Управление проектами [Текст] / А.К. Гультияев. – Санкт-Петербург: Корона-Век, 2013. – 480 с.
  28. Гуреева, Е.В. Управление проектами. Стратегическое планирование [Текст] / Е.В. Гуреева, М.В. Недовесов // Системы управления и информационные технологии. – 2012. – № 2. – С. 95-98.
  29. Дегтярева, С.А. Инвестиции [Текст] / С.А. Дегтярева, Л.И. Юззович, Е.Г. Князевой. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 543 с.
  30. Департамент поддержки малого и среднего предпринимательства г. Москва [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mbm.allmedia.ru>.
  31. Дмитрик, А. Управление проектами как стадия процессного управления [Текст] / А. Дмитрик, И. Томорадзе // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 2. – С. 93-100.

32. Дубовик, М.Ф. Управление проектами [Текст] / М.Ф. Дубовик, А.В. Полковников. – Москва : Олимп-Бизнес, 2013. – 552 с.
33. Жданчиков, П.А. Казначейство. Автоматизированные бизнес технологии управления финансовыми потоками [Текст] / П.А. Жданчиков. – Москва : ГУ-ВШЭ, 2014. – 363 с.
34. Жирнель, Е.В. Бизнес-планирование и разработка инвестиционных проектов [Текст] / Е.В. Жирнель, Ю.В. Савельев. – Петрозаводск, 2014. – 74 с.
35. Зимин, И.А. Реальные инвестиции [Текст] / И.А. Зимин – 3-е изд., – Москва : ЭКМОС, 2014. – 271 с.
36. Зыкова, С. Краудфандинг в России [Электронный ресурс] / С. Зыкова. – Проект Rubbase, 2017. – Режим доступа: <https://rb.ru/news/kraudfanding-v-rossii>.
37. Иванов, Г.И. Инвестиции: сущность, виды, механизмы функционирования [Текст] / Г.И. Иванов. – Ростов на Дону : Феникс, 2012. – 352 с.
38. Каменецкий, М.И. Проектная деятельность в России: современные проблемы, потенциальные возможности, перспективы [Текст] / М.И. Каменецкий, А.А. Шефов // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. – 2015. – № 6. – С. 298-311.
39. Кирис, Д.А. Информационный интернет-портал о культуре в России и за рубежом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rewizor.ru>.
40. Коваленко, С.П. Управление проектами: Практическое пособие [Текст] / С.П. Коваленко. – Москва : Тетралит, 2013. – 192 с.
41. Козлов, А.С. Проектирование и исследование бизнес-процессов [Текст] / А.С. Козлов. – 4-е изд., стер. – Москва : Флинта, 2014. – 272 с.

42. Копылова, О.В. Анализ рисков в процессе управления проектами [Текст] / О.В. Копылова // Российское предпринимательство. – 2013. – № 11. – С. 44-48.
43. Лапыгин, Д.Ю. Бизнес-план: стратегии и тактика развития компании [Текст] / Д.Ю. Лапыгин, Ю.Н. Лапыгин. – 2-е изд., – Москва : Эксмо, 2009. – 448 с.
44. Лесных, В.В. Об оценке значимости выполнения работ проектов [Текст] / В.В. Лесных, Ю.В. Литвин // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – № 4. – С. 254-260.
45. Ляпунов, С.И. Бизнес-планирование [Текст] / С.И. Ляпунов, В.М. Попов. – 5-е изд. перераб. и доп. – Москва : Финансы и статистика, 2015. – 672 с.
46. Мамаев, В. Стратегическое управление проектами развития малых и средних предприятий [Текст] / В. Мамаев // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2013. – № 2. – С. 12-15.
47. Нейвирт, Н.И. Анализ тенденций развития современного книжного рынка России [Текст] / Н.И. Нейвирт // Science Time. – 2015. – №2. – С. 14-21.
48. Нечай, Ю.П. Особенности современного книжного рынка России [Текст] / Ю.П. Нечай, О.В. Хлопунова // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 2: Филология и искусствоведение. – 2016. – № 3. – С. 198-203.
49. Новиков, О. Книжный рынок 2017. Книжные горизонты [Электронное издание] / О. Новиков // Информ. журнал Университетская книга. – 2017. – № 10. – С. 21-26. – Режим доступа: <http://www.unkniga.ru/bookrinok/knigniy-rinok/7621-knizhniy-rynok-2017-novye-gorizonty.html>.

50. Павлов, А.Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK. Изложение методологии и опыт применения [Текст] / А.Н. Павлов. – Москва : Бином. Лаборатория знаний, 2014. – 208 с.
51. Петухова, С.В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект [Текст] / С.В. Петухова. – 3-е изд., – Москва : Издательство «Омега-Л», 2013. – 191 с.
52. Пшеничников, В.В. Деньги, кредит, банки [Текст] / В.В. Пшеничников, Е.Е. Бичева. – Санкт-Петербург : Изд-во Политехн. ун-та, 2015. – 216 с.
53. Романова, М.В. Управление проектами [Текст] / М.В. Романова. – Москва : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
54. Российская книжная палата [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bookchamber.ru>.
55. Румянцева, Е.Е. Новая экономическая энциклопедия [Текст] / Е.Е. Румянцева. – 4-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 882 с.
56. Самойлов, В. Где взять деньги на бизнес? Советы начинающему стартаперу! [Электронный ресурс] / В. Самойлов. – Команда ПАММ-Трейд, 2016 – Режим доступа: <http://pamm-trade.com>.
57. Семочкина, М.А. Понятие и виды иностранных инвестиций [Текст] / М.А. Семочкина // Пробелы в российском законодательстве. – 2013. – № 1. – С. 184-189.
58. СклЯрова, Ю.М. Инвестиции : учебник [Текст] / Ю.М. СклЯрова. – Ростов на Дону : Феникс, 2015. – 349 с.
59. Слепнева, Т.А. Инвестиции [Текст] / Т.А. Слепнева, Е.В. Яркин. – 3-е изд., – Москва : ИНФ-М, 2013. – 176 с.
60. Теплова, Т.В. Инвестиции [Текст] / Т.В. Теплова. – Москва : Издательство Юрайт, 2014. – 724 с.
61. Теплова, Т.В. Инвестиции: учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст] / Т.В. Теплова. – 2-е изд., пер. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2016. – 409 с.

62. Терехова, А.Е. Проблемы управления большими и сложными проектами [Текст] / А.Е. Терехова, Н.Ю. Вербa // Вестник Университета. – 2013. – №. 2. – С. 161-165.
63. Ушаков, И.И. Бизнес-план [Текст] / И.И. Ушаков. – 3-е изд., – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 223 с.
64. Филина, Ф.Н. Дебиторская и кредиторская задолженность. Острые вопросы налогообложения [Текст] / Ф.Н. Филина. – Москва : ГроссМедиа, РОСБУХ, 2014. – 152 с.
65. Харсеева, А.В. Понятие и сущность инвестиций: проблема определения термина [Текст] / А.В. Харсеева // Теория и практика общественного развития. – 2010. – № 1. – С. 314-318.
66. Черняк, В.З. Бизнес-планирование [Текст] / В.З. Черняк. – 4-е изд. перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2010. – 591 с.
67. Шаш, Н.Н. Бизнес-план предприятия : практ. справ. [Текст] / Н.Н. Шаш; под ред. А.В. Касьянова. – Москва : ГроссМедиа : РОСБУХ, 2017. – 488 с.
68. Якупова, Г.И. Особенности кредитования малого бизнеса РФ [Электронный ресурс] / Г.И. Якупова // Аллея науки : электрон. науч. патриот. журн. – 2017. – № 16. – Режим доступа: [https://alley-science.ru/sovremennaya\\_nauka\\_i\\_ee\\_razvitie\\_16\\_2017](https://alley-science.ru/sovremennaya_nauka_i_ee_razvitie_16_2017).